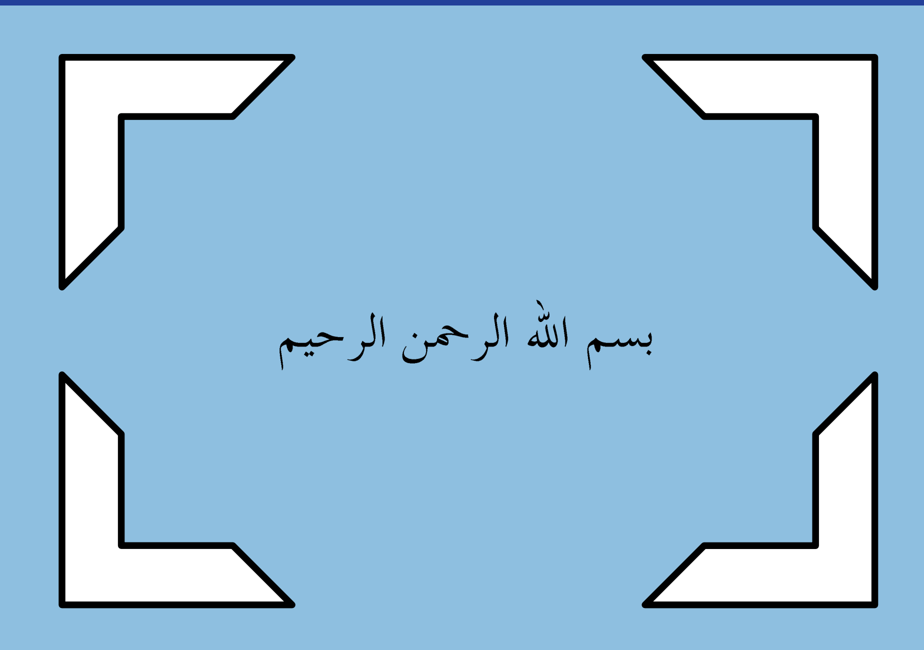
1
منشورات
International Academies
مجموعة الأكاديميات الدولية

سلسلة إضاءات

سلسلة إضاءات

الاستراتيجية

تأليف
د. إدريس أوهلال


بسم الله الرحمن الرحيم

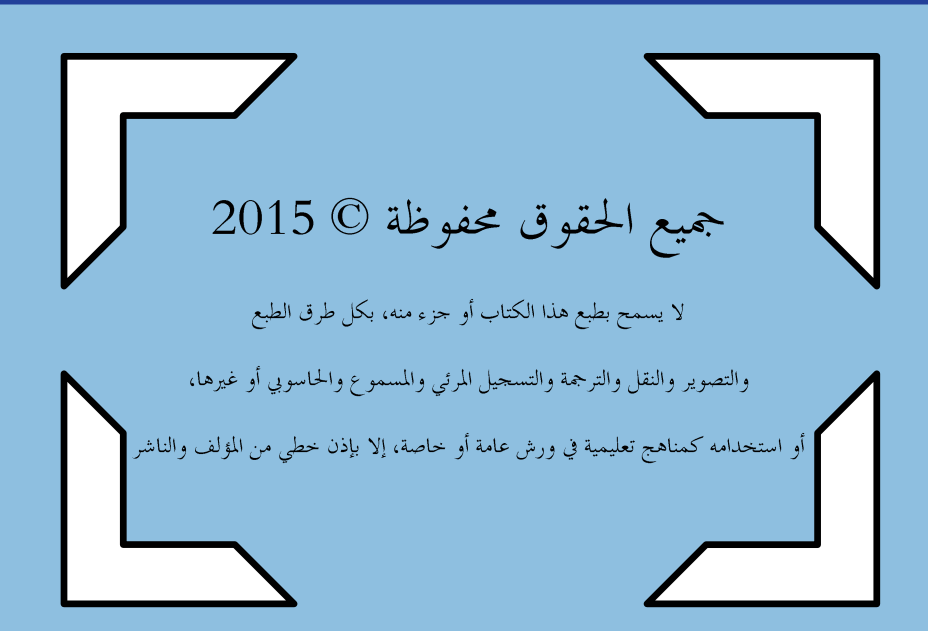


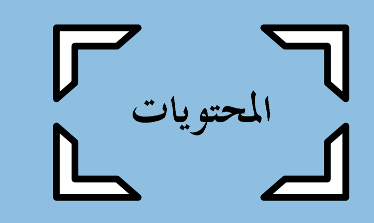
الكتاب إضاءات 1: الاستراتيجية

المؤلف د. إدريس أوهلال

الإصدار الأول 2015

الناشر مجموعة الأكاديميات الدولية



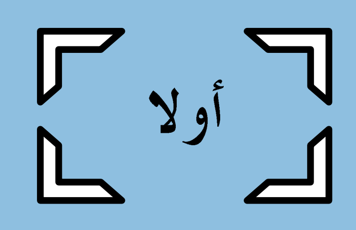

المحتويات

مقدمة

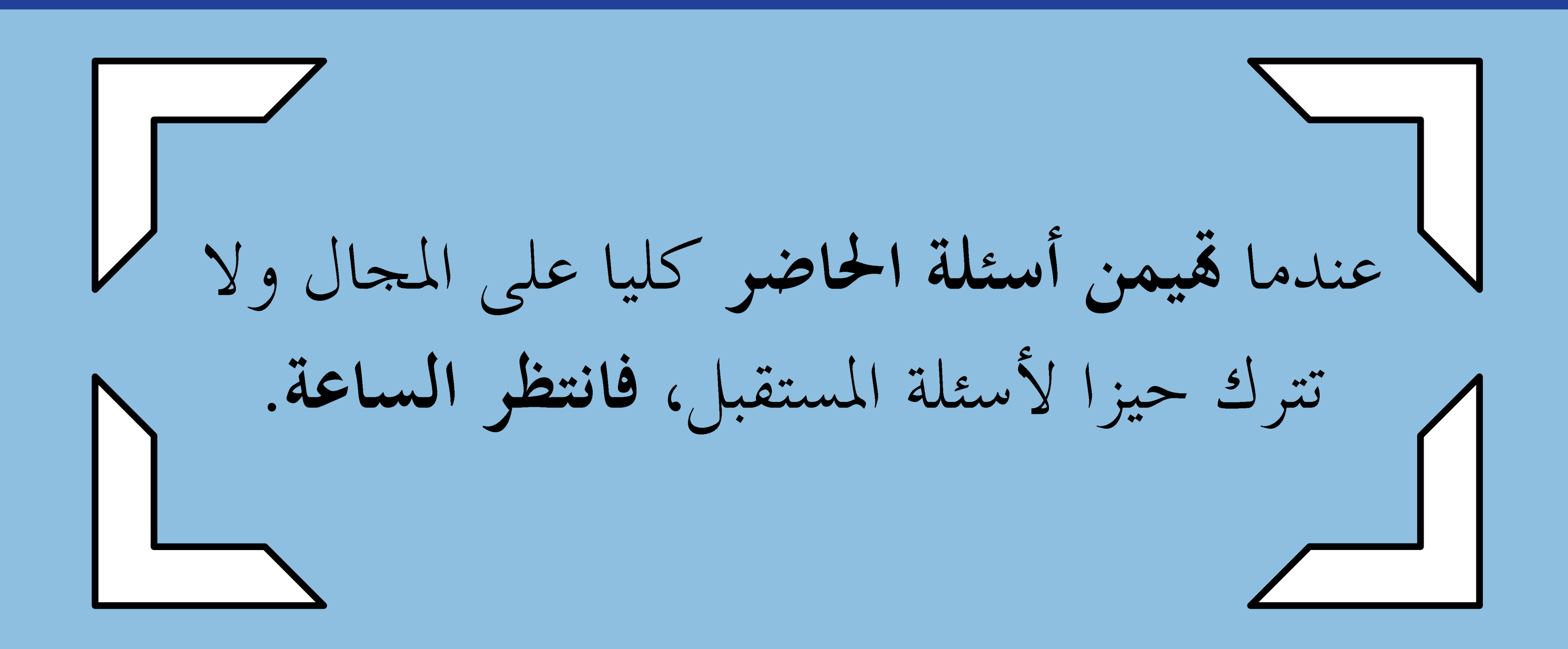
عندما تغيب الاستراتيجية ينتكس العمل إلى حريق يومي يستترف الجهود دون معنى، أو إلى نجاحات تكتيكية تعطي النشوة المخدرة لكن دون وجهة. إن العمل المرحلي الآني من غير عمل مستمر هادف مجرد نثار من الأعمال لا تجمع شتاته رؤية موحدة على المدى البعيد.

إن الاستراتيجية مهمة ومصيرية. مهمة من حيث أنها تخرجنا من عزلتنا وتدفعنا نحو الغير لمواجهته والدخول في تنافس معه، ومن حيث أنها تحررنا من ضغط الضرورة أو الاستعجال أو التجريب. ومصيرية من حيث أنها تساعدنا على إدارة المخاطر واستغلال الفرص، كما تعلمنا الضبط والانضباط، وحس المسؤولية، وتحفز جهود فرق العمل وتوحدها حول رؤية واضحة للمستقبل.

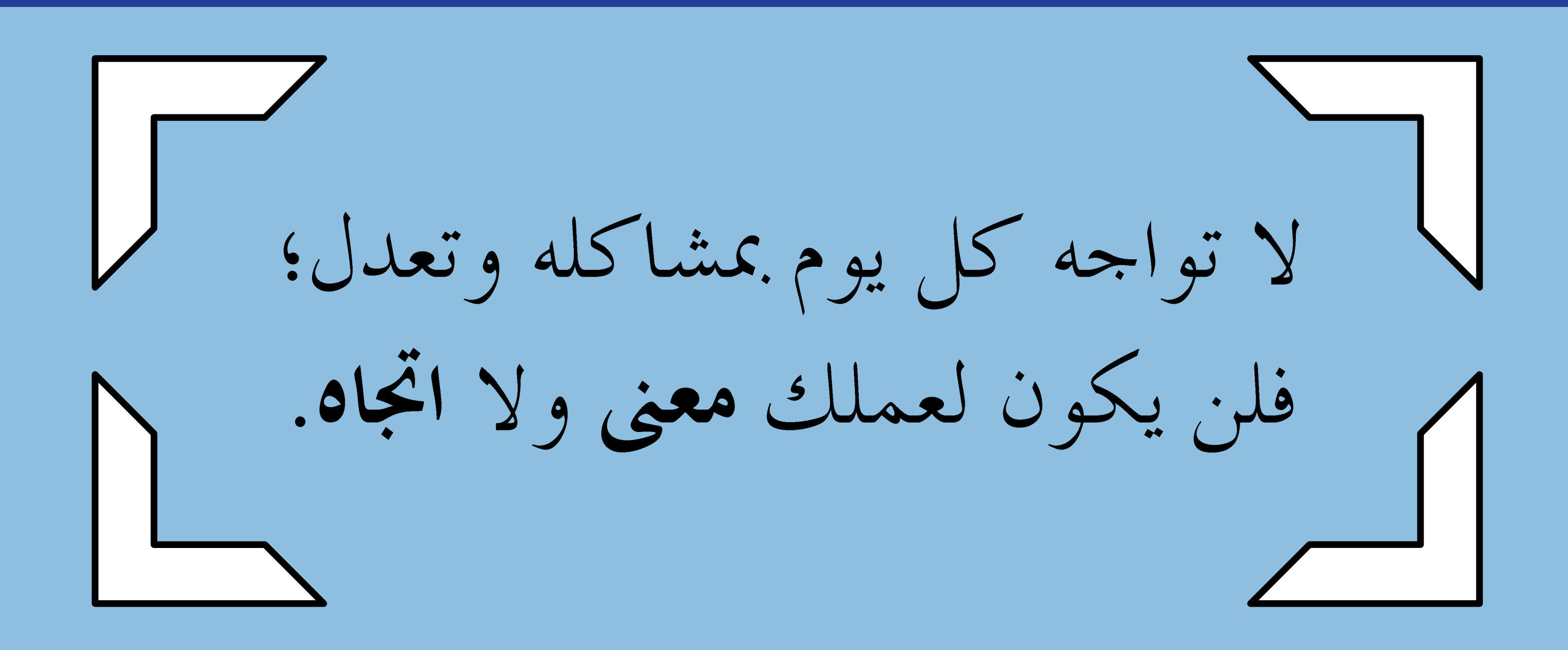
لكن علينا أن نعترف بأن الاستراتيجية هي على درجة كبيرة من التعقيد، وتفترض الكثير من الذكاء والشجاعة، وهذا ما دفعنا إلى تعميق الاشتغال على هذا الموضوع بحثا وترجمة وتأليفا وتدريبا واستشارة. وهذا الكتاب، الذي جمعنا فيه إضاءاتنا في موضوع الاستراتيجية، هو امتداد لمساهماتنا السابقة في هذا المجال.


أولا

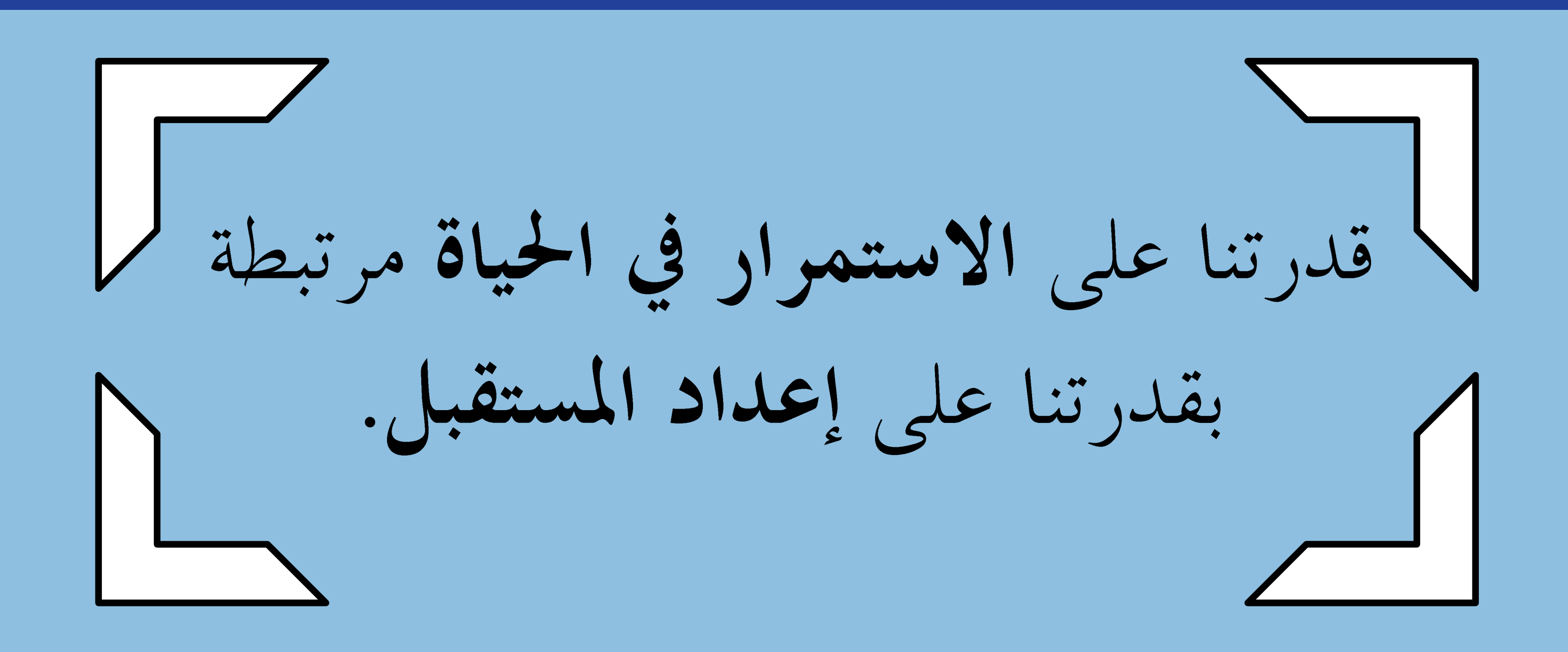

لماذا الاستراتيجية؟


عندما **تهيمن أسئلة الحاضر** كليا على المجال ولا
تترك حيزا لأسئلة المستقبل، **فانتظر الساعة**.

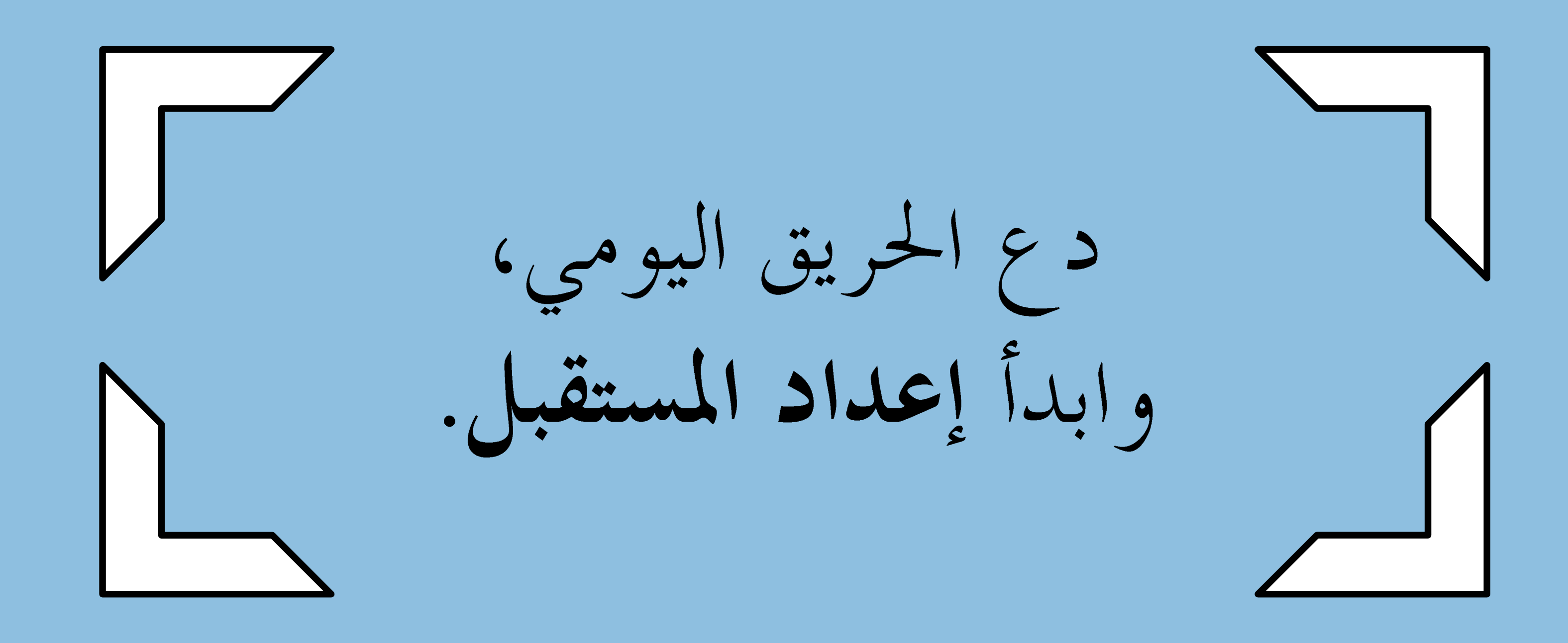
إضاءة 1



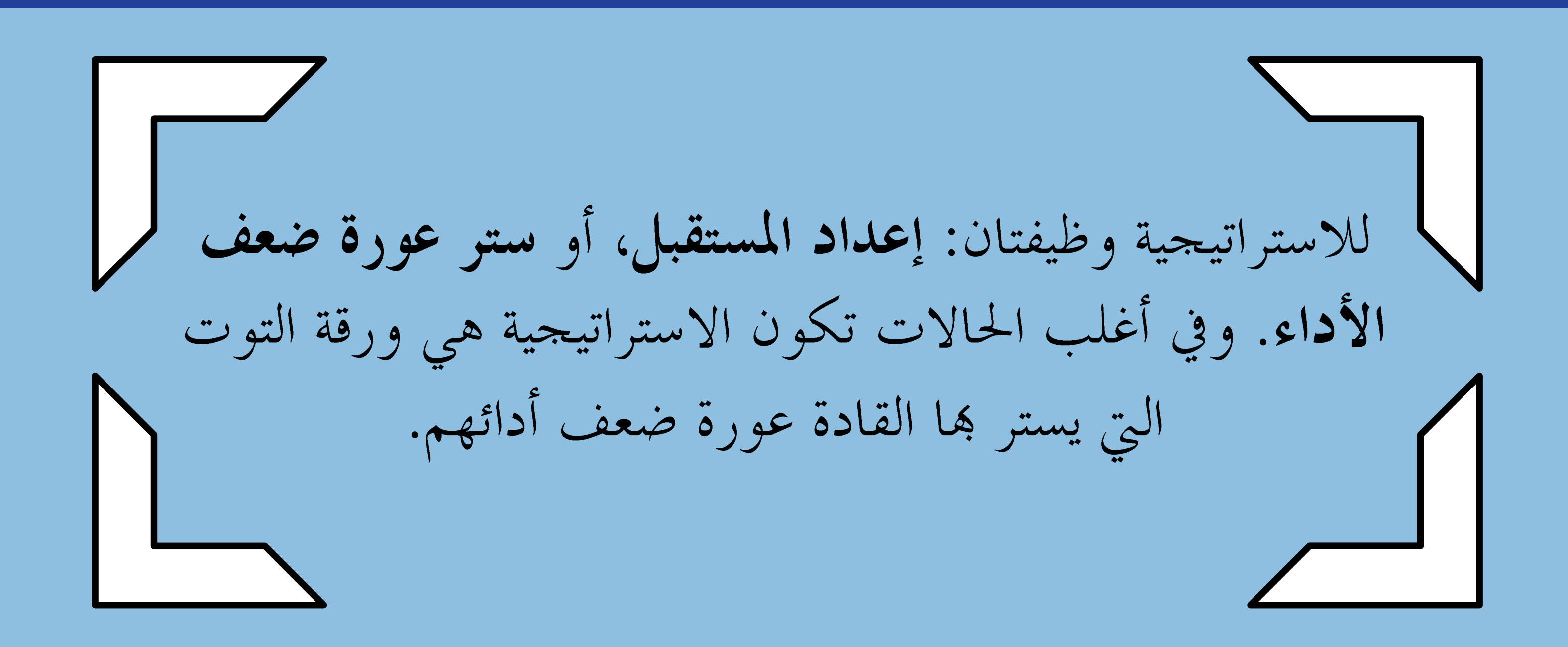
إضاءة 2


قدرتنا على **الاستمرار في الحياة** مرتبطة
بقدرتنا على **إعداد المستقبل**.

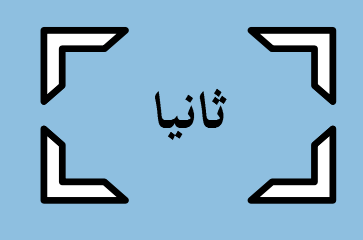
إضاءة 3

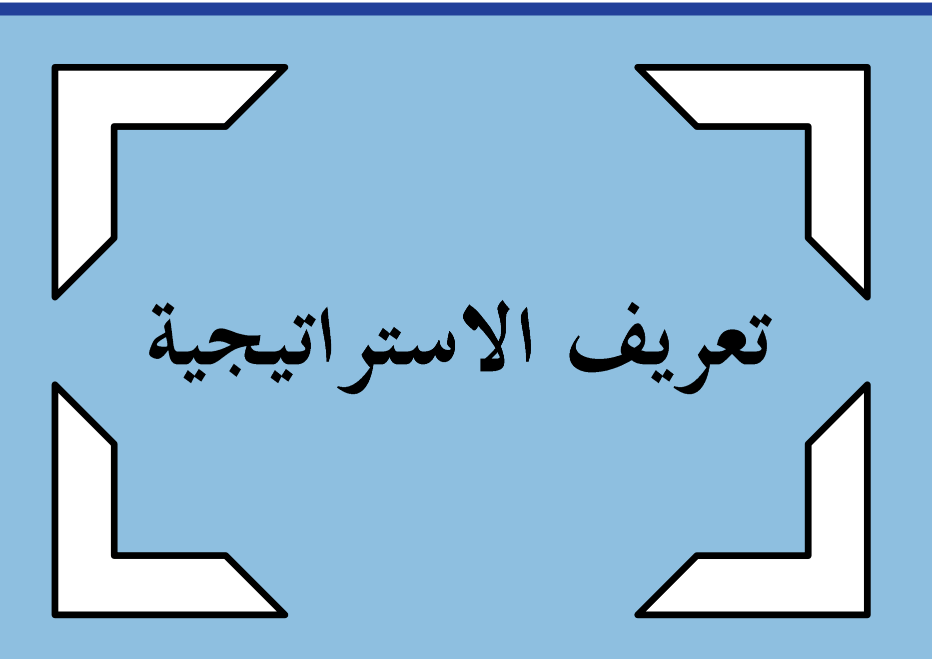


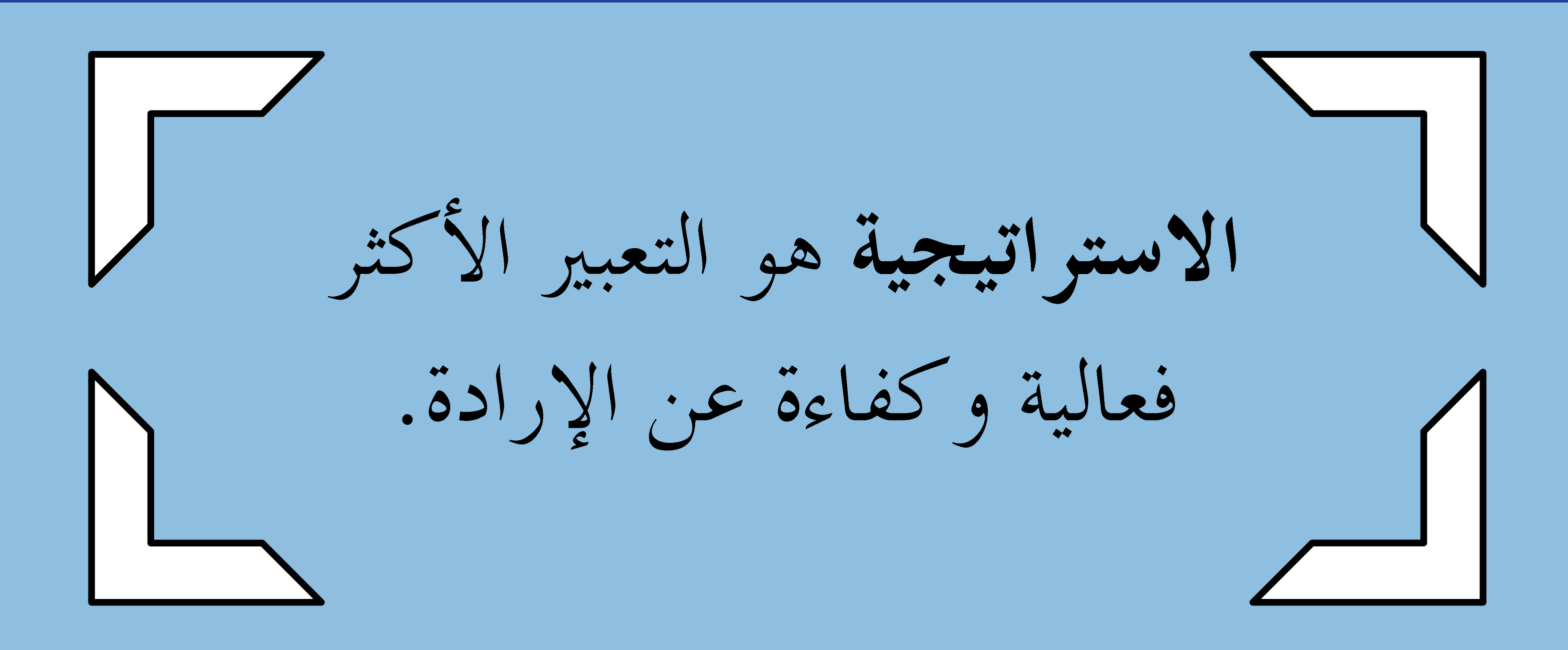
إضاءة 4


للاستراتيجية وظيفتان: **إعداد المستقبل**، أو **ستر عورة ضعف الأداء**. وفي أغلب الحالات تكون الاستراتيجية هي ورقة التوت التي يستر بها القادة عورة ضعف أدائهم.

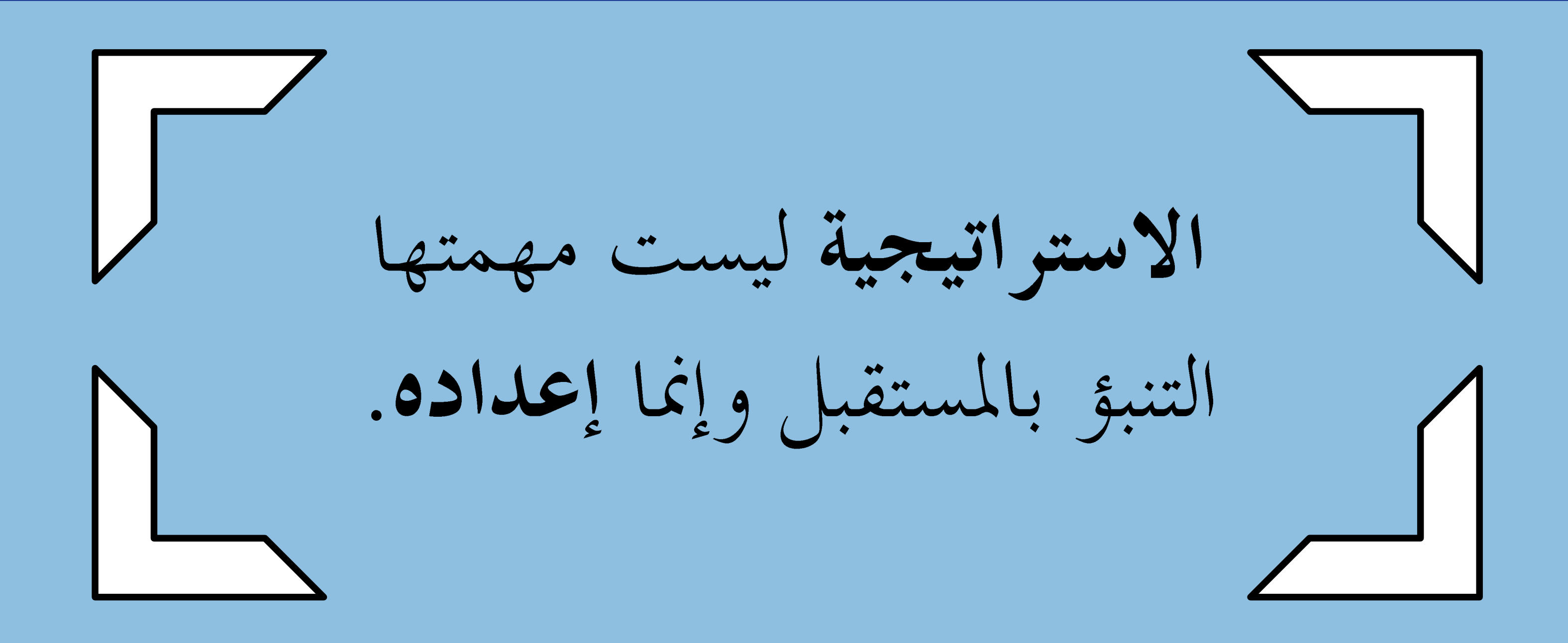
إضاءة 5


ثانيا

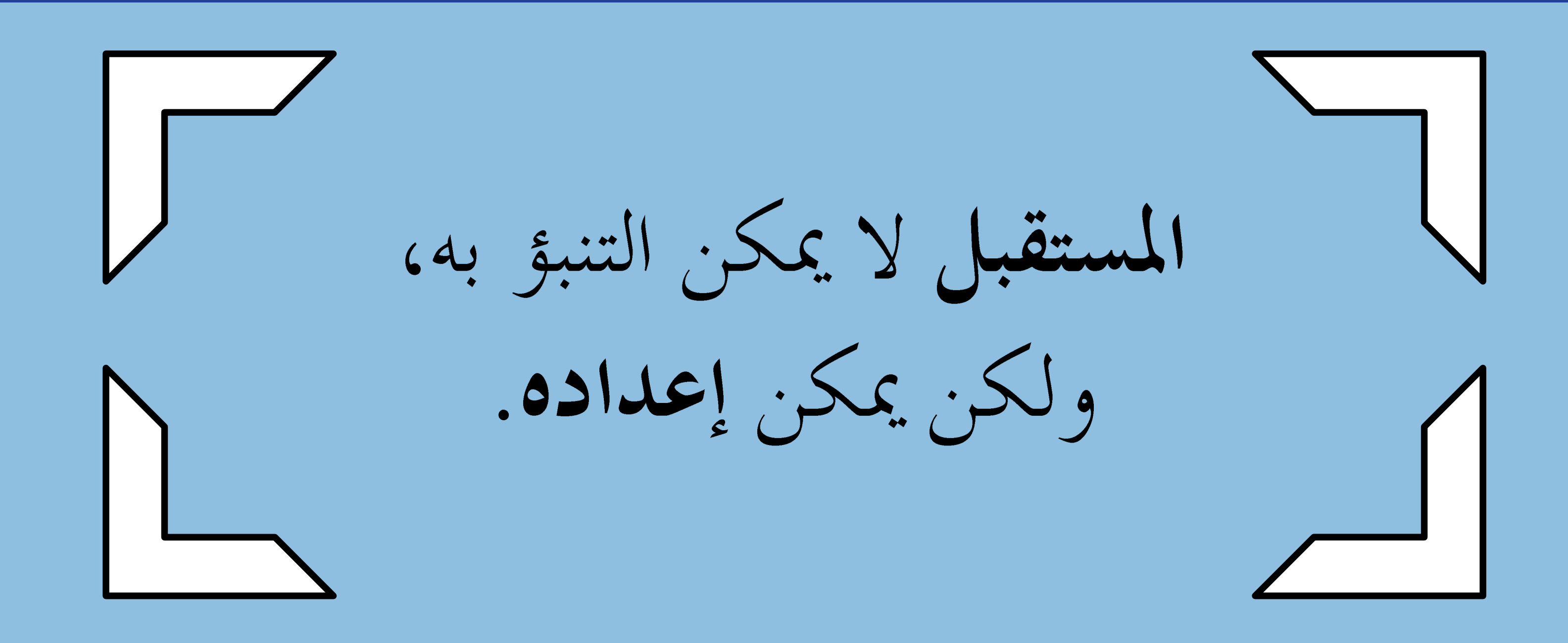

تعريف الاستراتيجية



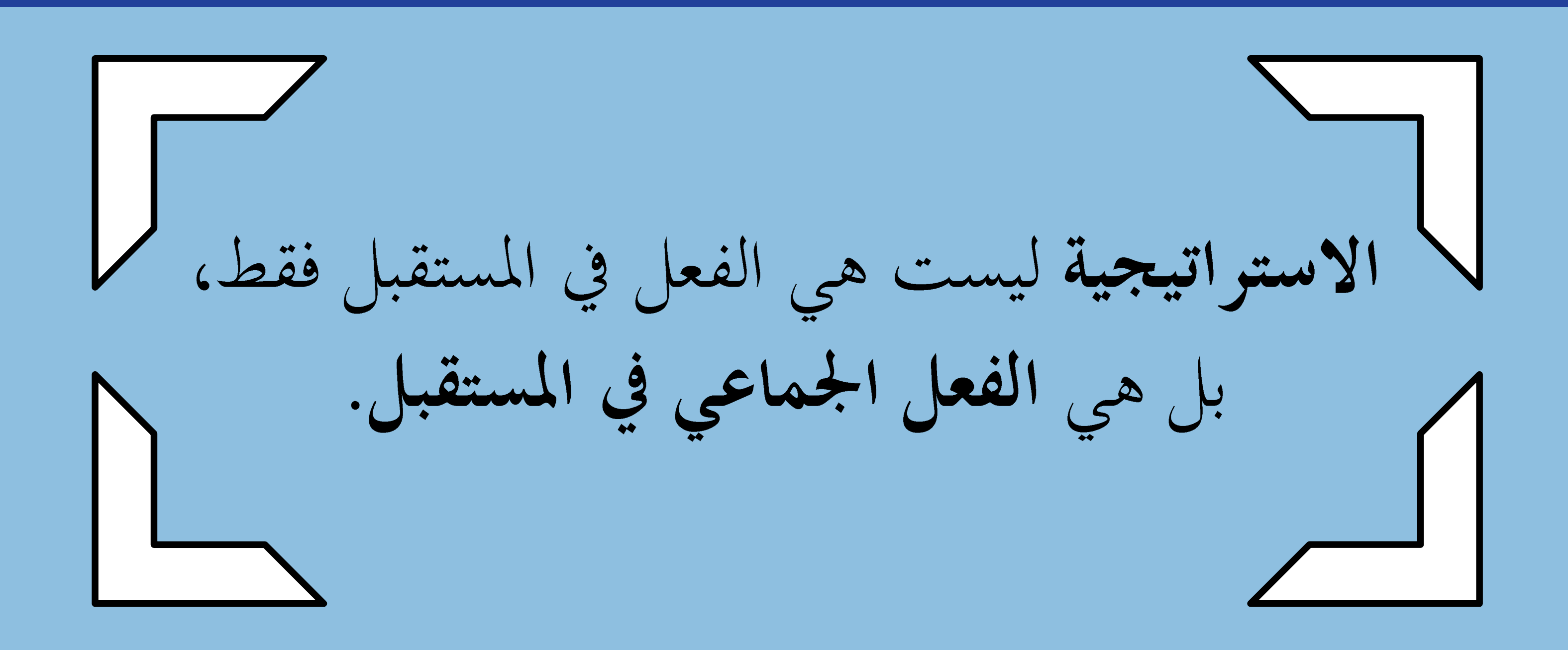
إضاءة 6



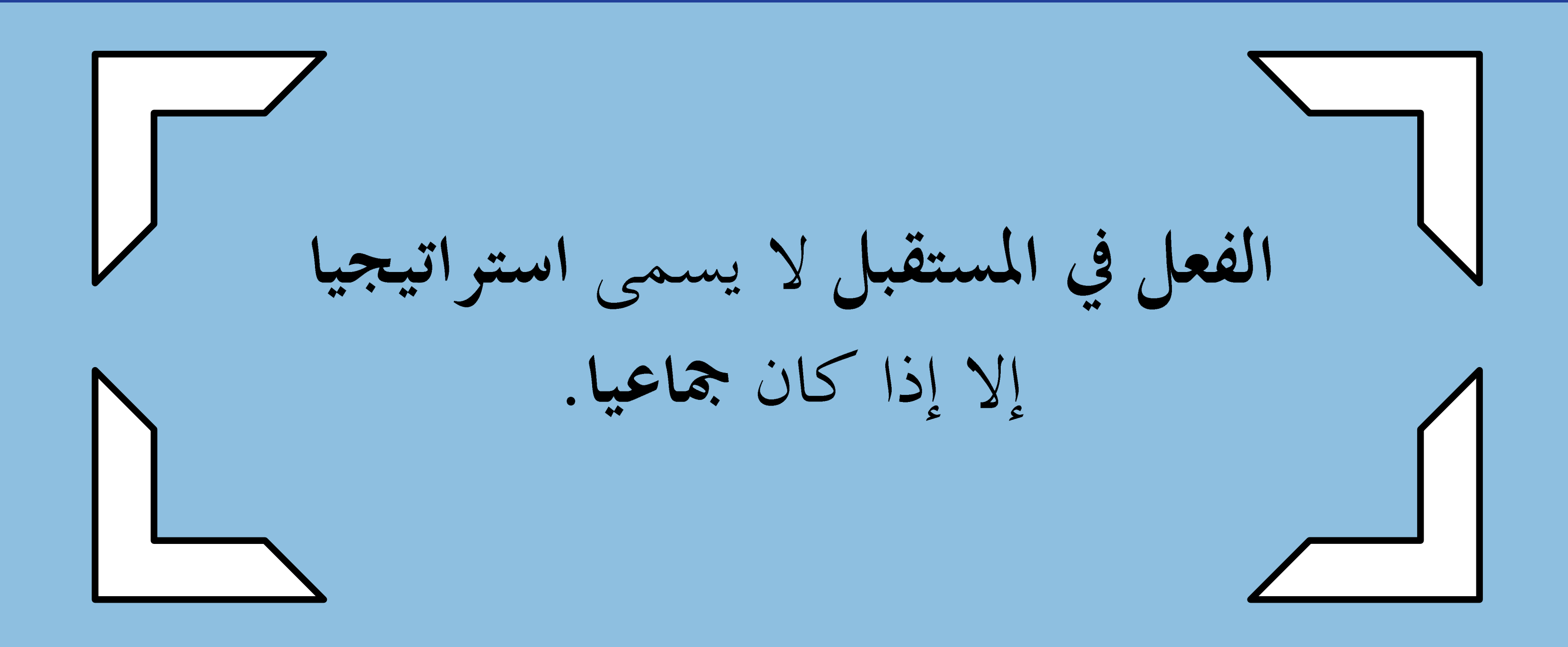
إضاءة 7



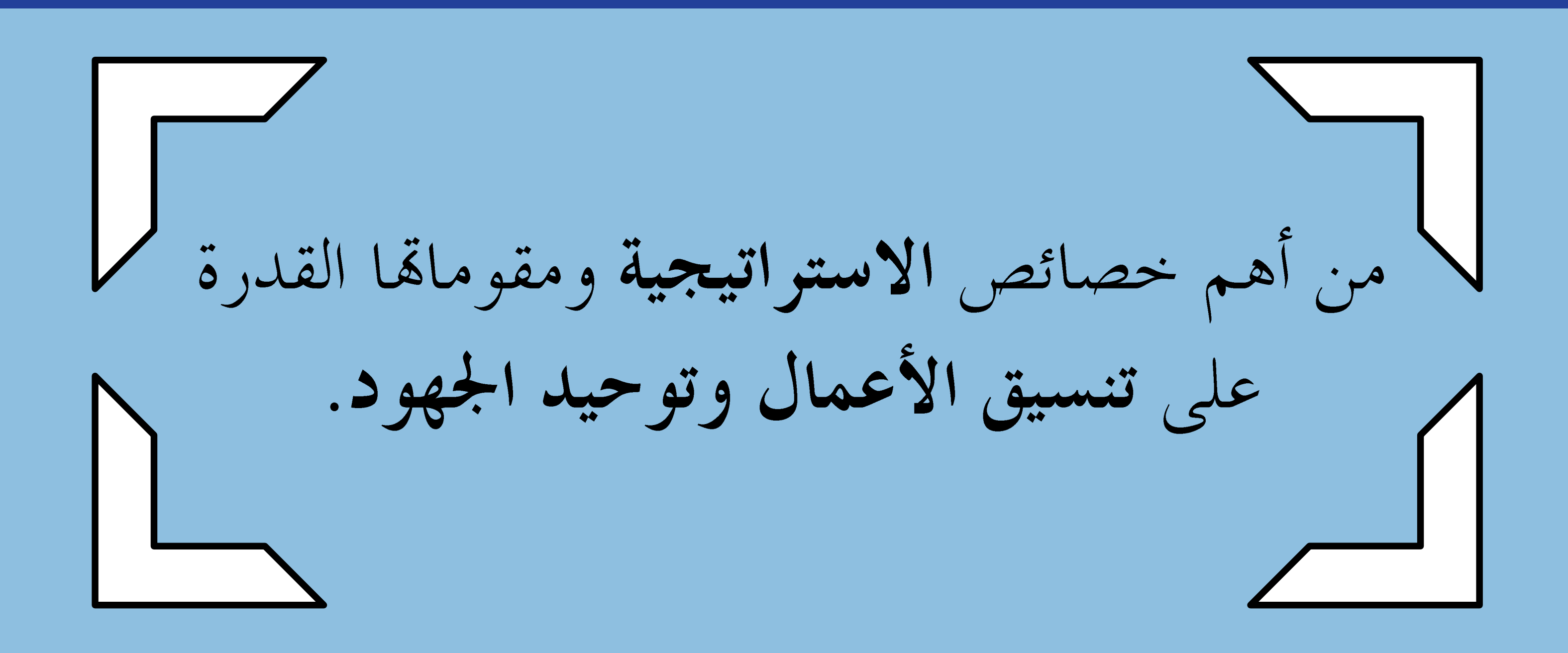
إضاءة 8


الاستراتيجية ليست هي الفعل في المستقبل فقط،
بل هي **الفعل الجماعي في المستقبل**.

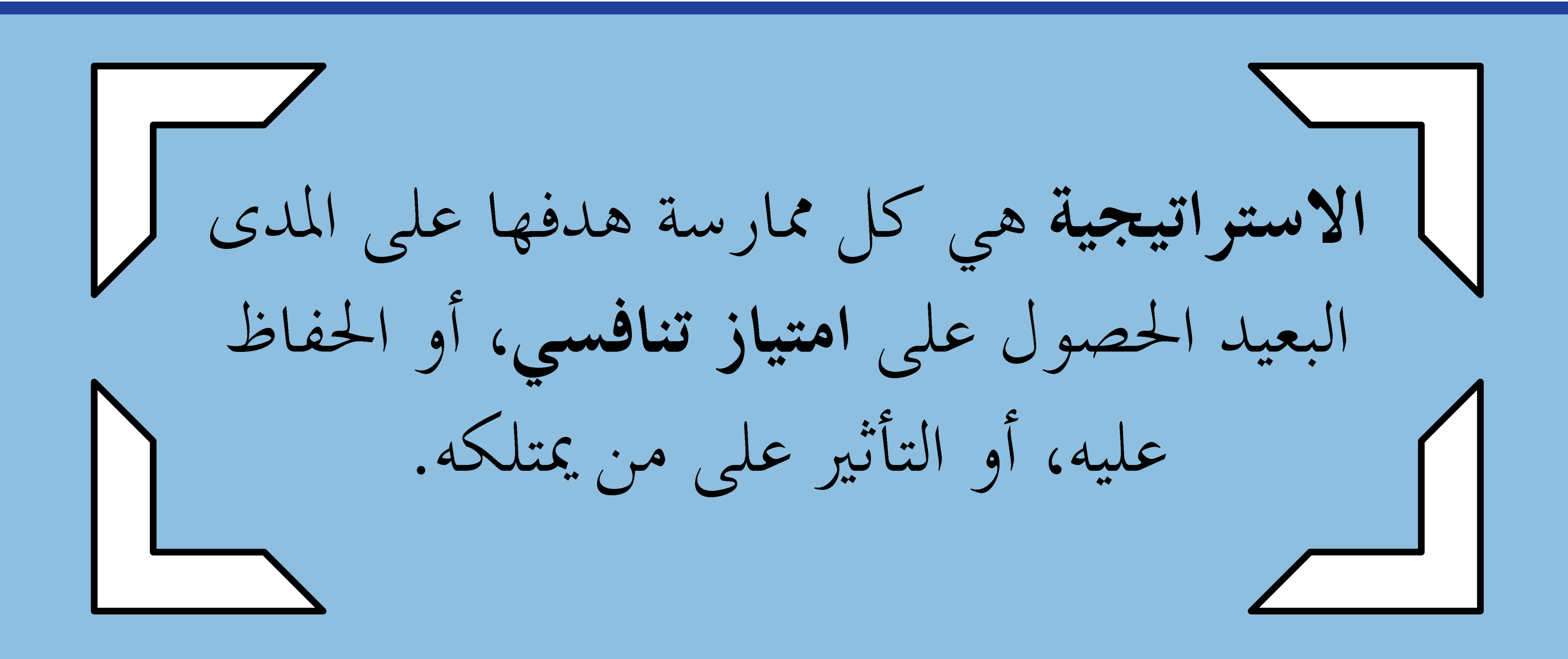
إضاءة 9



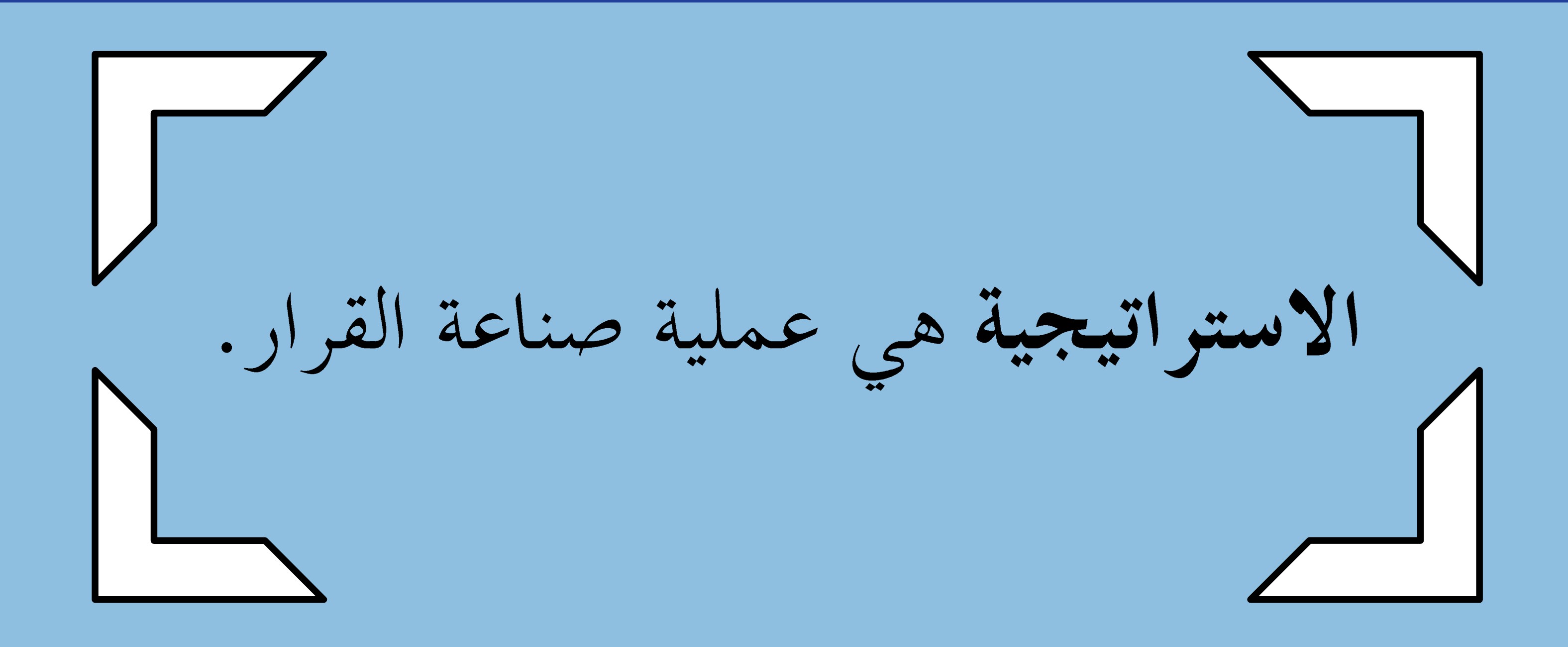
إضاءة 10


من أهم خصائص **الاستراتيجية** ومقوماتها القدرة
على **تنسيق الأعمال وتوحيد الجهود**.

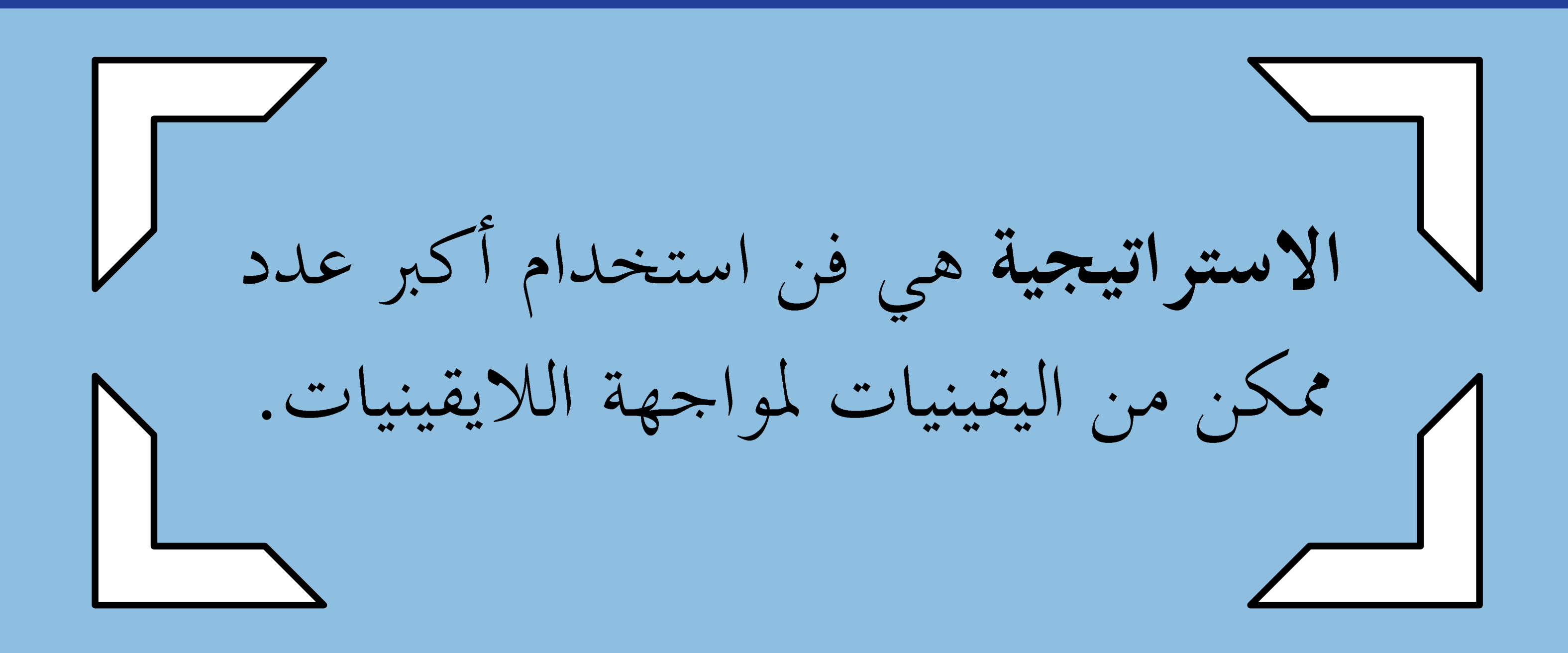
إضاءة 11


الاستراتيجية هي كل ممارسة هدفها على المدى
البعيد الحصول على **امتياز تنافسي**، أو الحفاظ
عليه، أو التأثير على من يمتلكه.

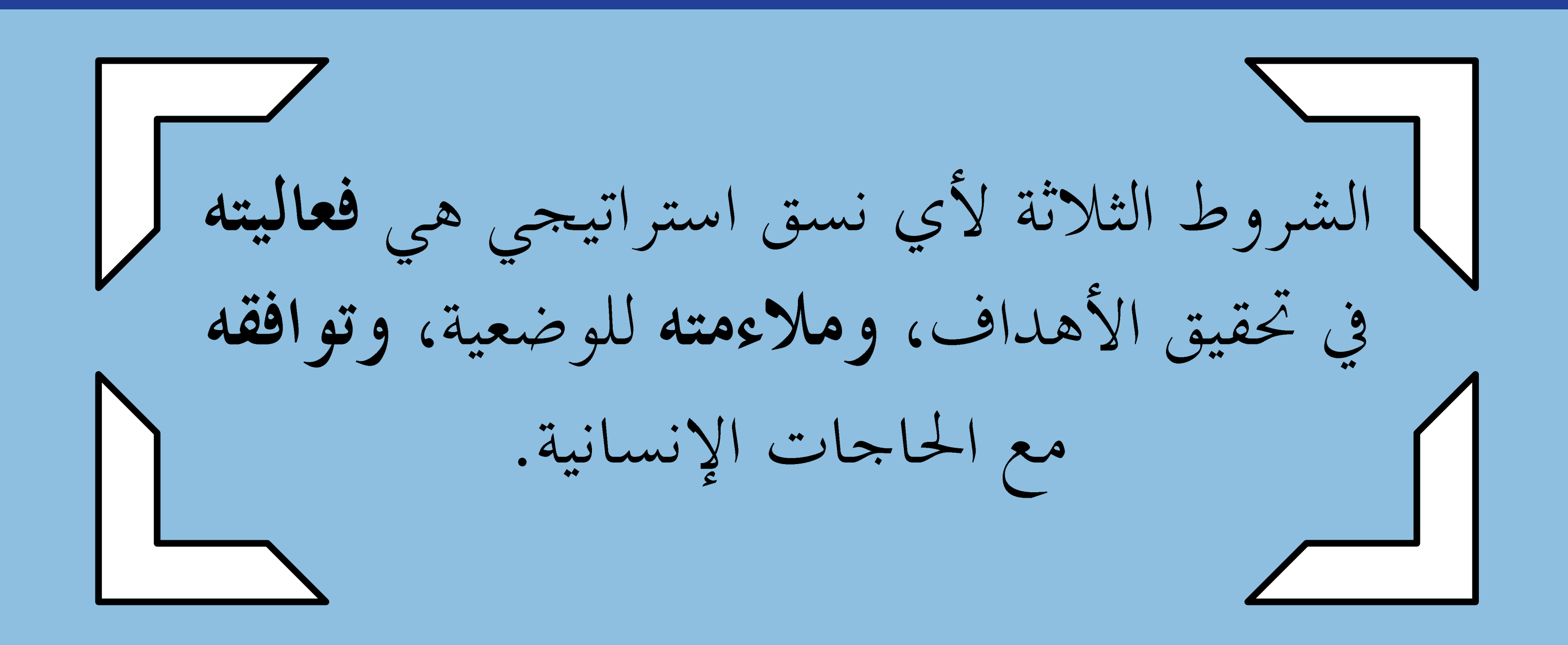
إضاءة 12



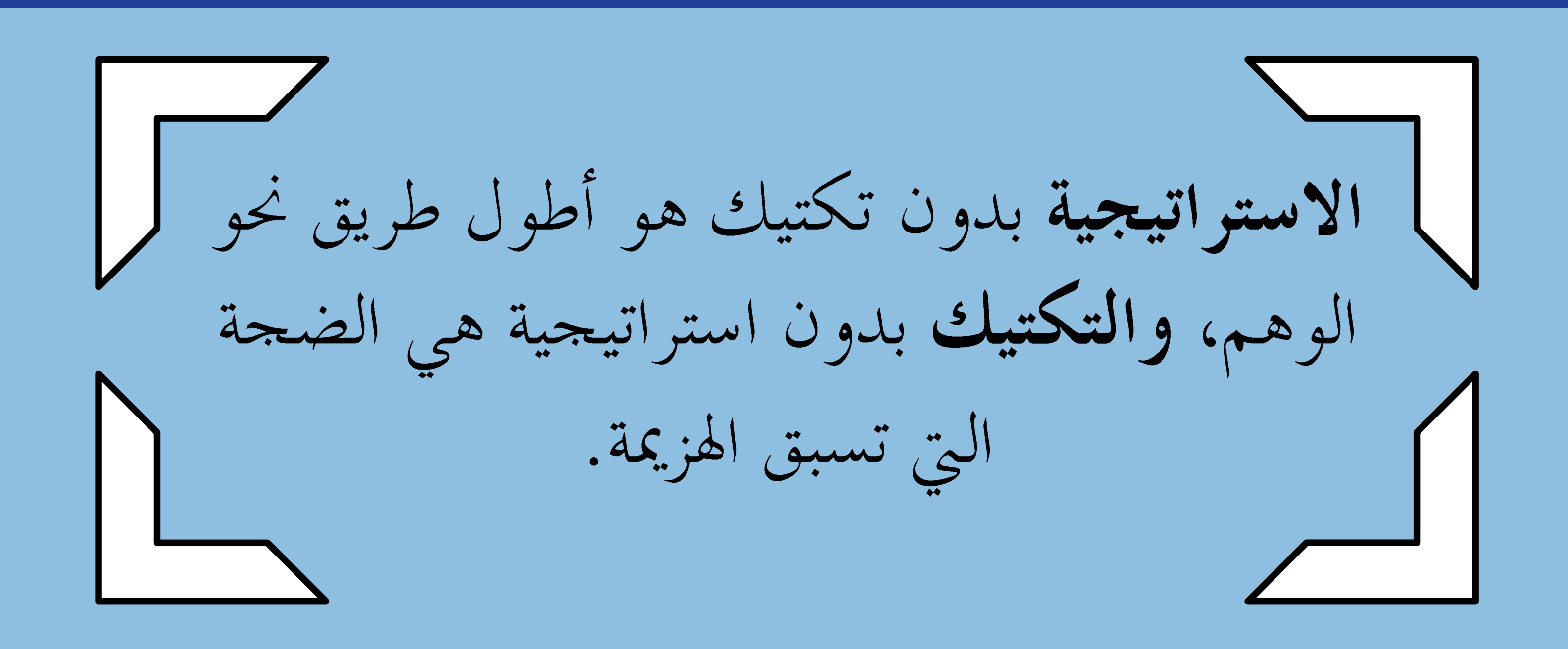
إضاءة 13


الاستراتيجية هي فن استخدام أكبر عدد
ممكن من اليقينيات لمواجهة اللايقينيات.

إضاءة 14

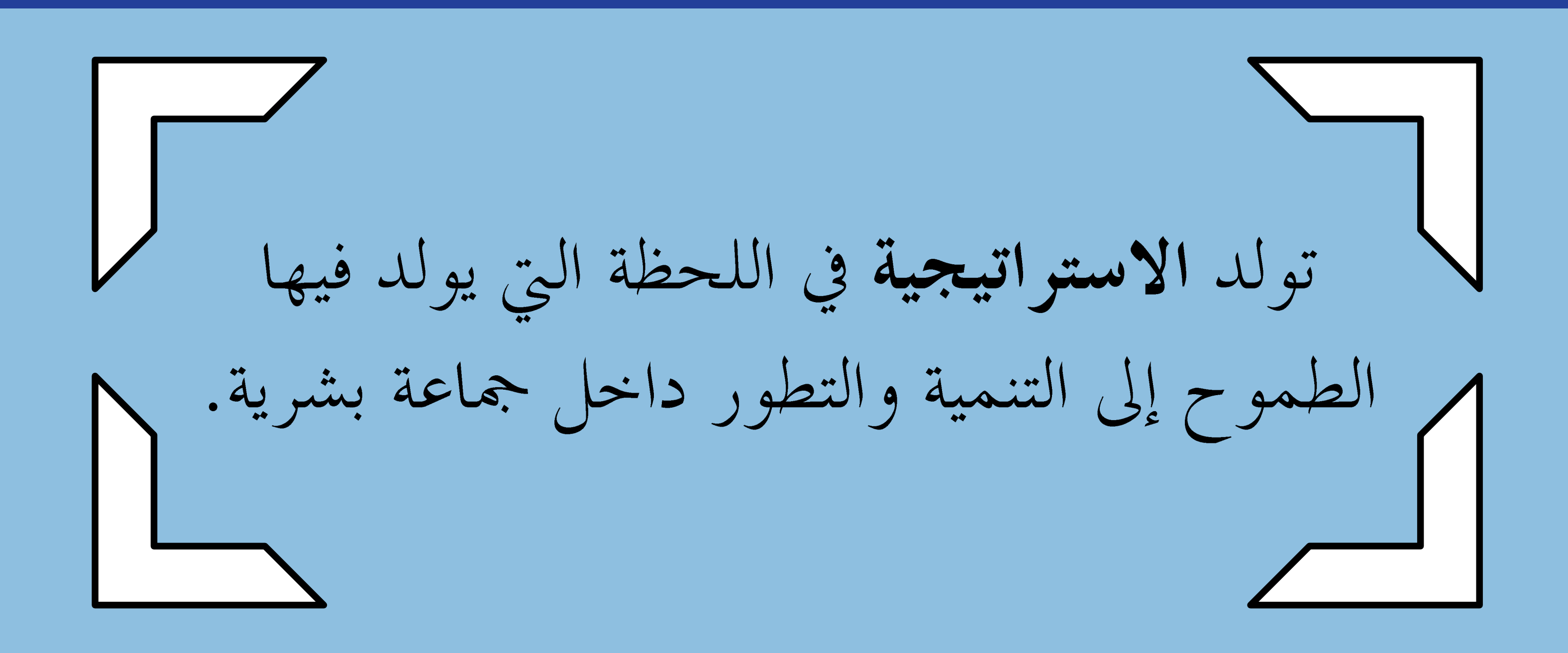

الشروط الثلاثة لأي نسق استراتيجي هي **فعاليته** في تحقيق الأهداف، **وملاءمته** للوضعية، **وتوافقه** مع الحاجات الإنسانية.

إضاءة 15

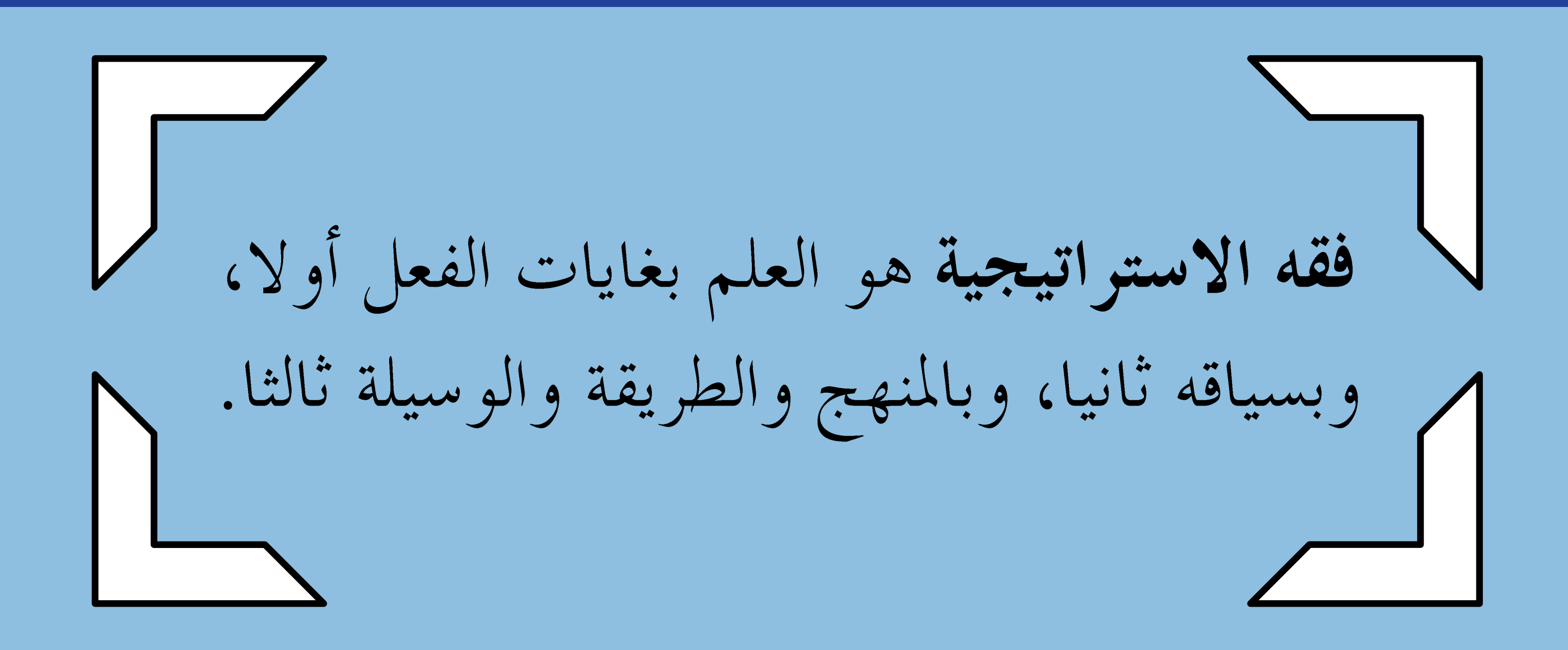


الاستراتيجية بدون تكتيك هو أطول طريق نحو الوهم، **والتكتيك** بدون استراتيجية هي الضجة التي تسبق الهزيمة.

إضاءة 16


تولد **الاستراتيجية** في اللحظة التي يولد فيها
الطموح إلى التنمية والتطور داخل جماعة بشرية.

إضاءة 17

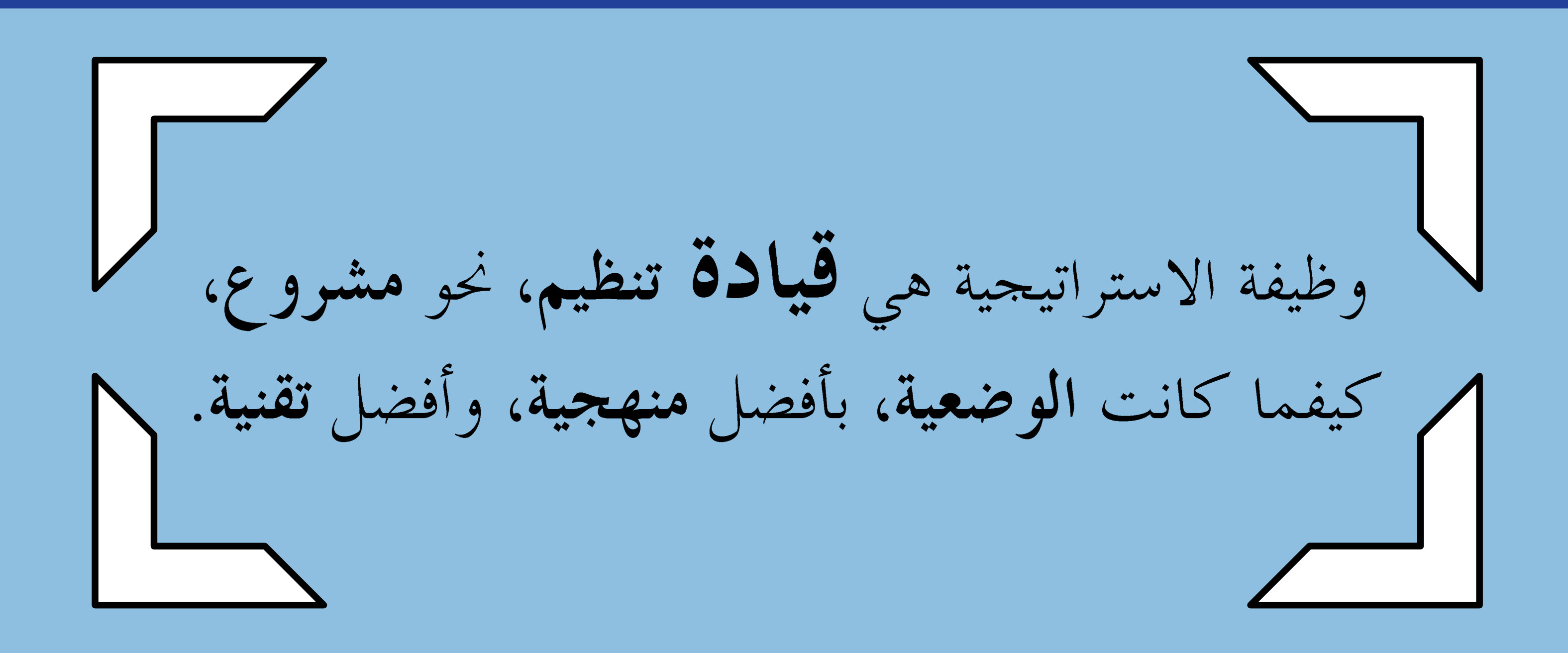


فقه الاستراتيجية هو العلم بغايات الفعل أولا، وبسياقه ثانيا، وبالمنهج والطريقة والوسيلة ثالثا.

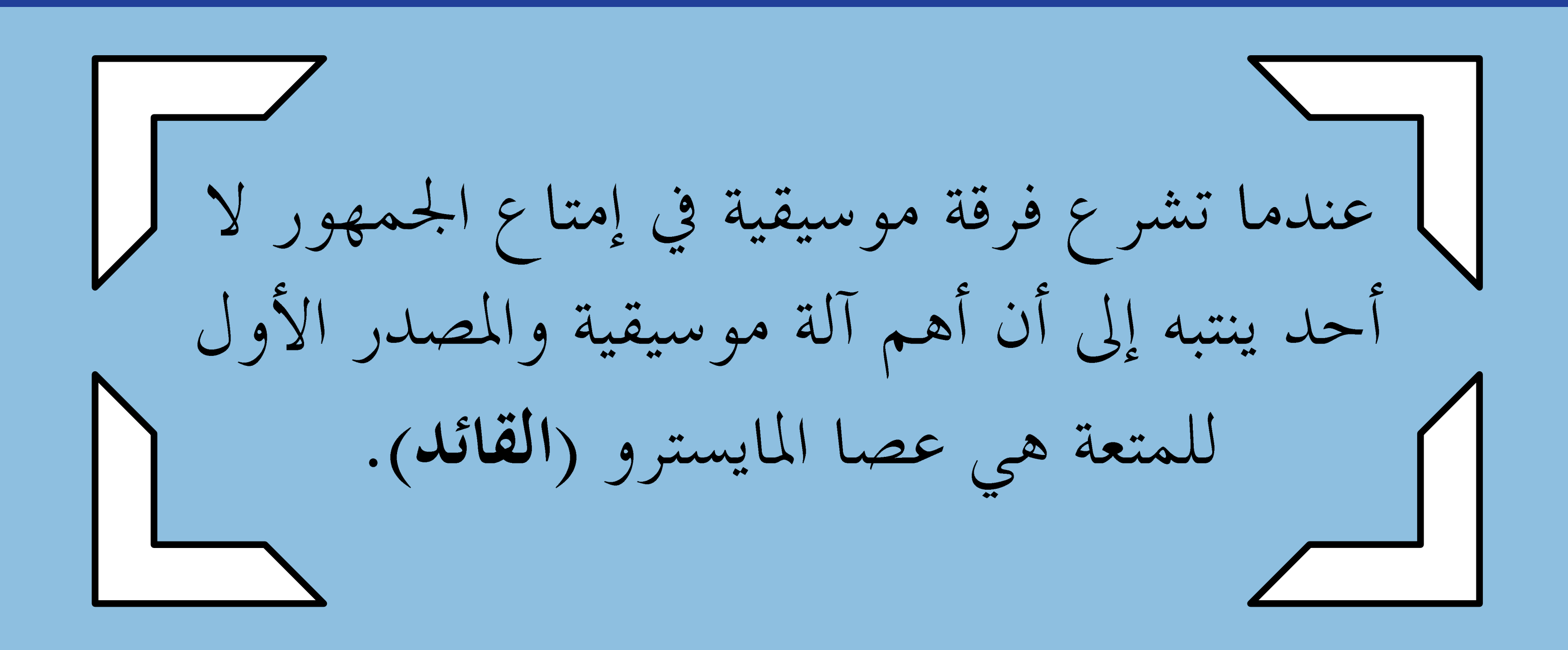
إضاءة 18

ثالثا

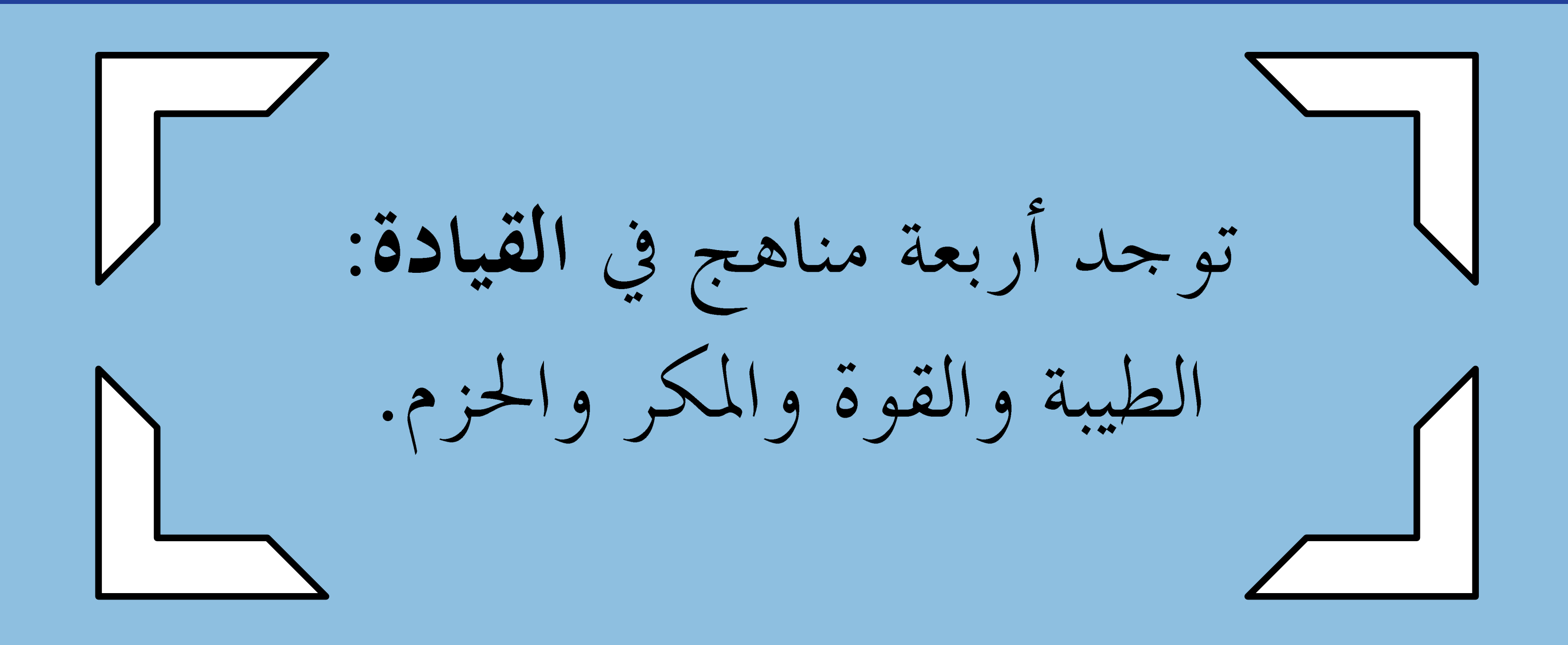



وظيفة الاستراتيجية هي **قيادة تنظيم**، نحو **مشروع**،
كيفما كانت **الوضعية**، بأفضل **منهجية**، وأفضل **تقنية**.

إضاءة 19


عندما تشرع فرقة موسيقية في إمتاع الجمهور لا
أحد ينتبه إلى أن أهم آلة موسيقية والمصدر الأول
للمتعة هي عصا المايسترو (**القائد**).

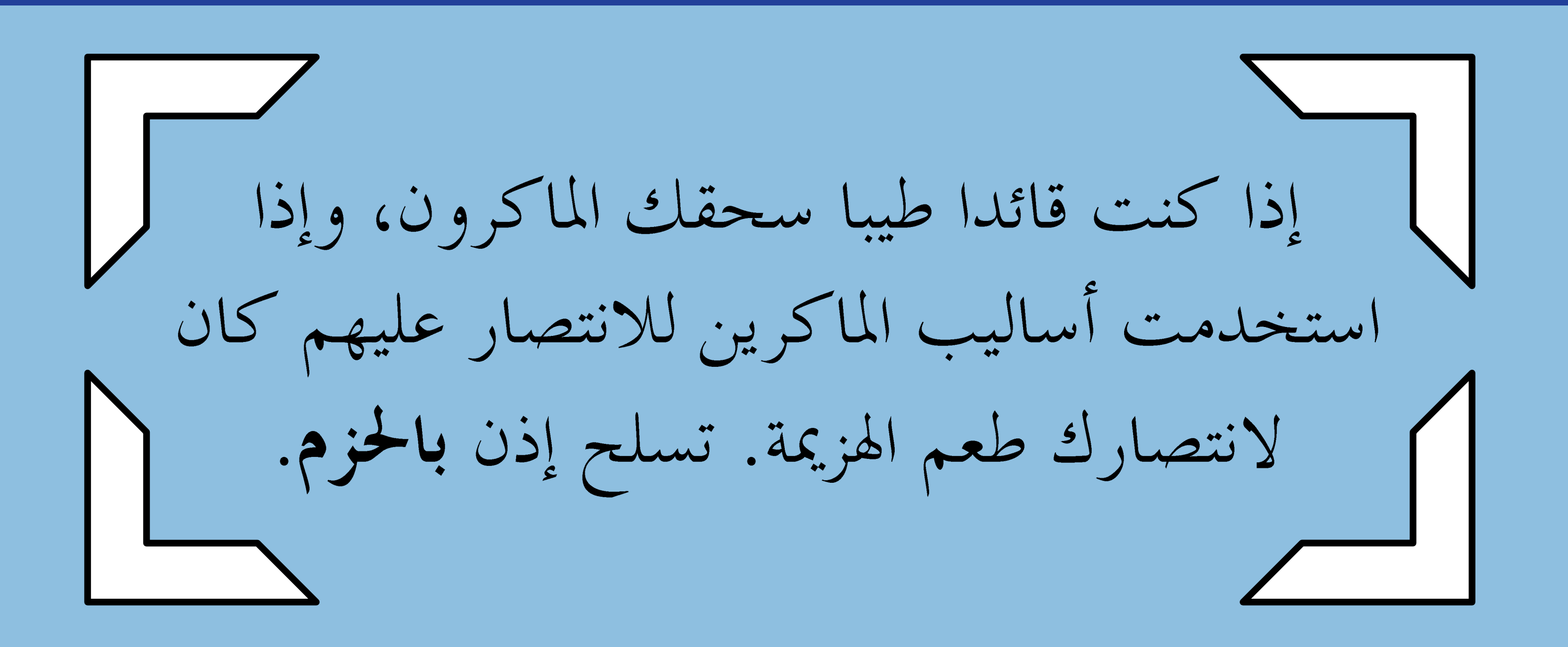
إضاءة 20



إضاءة 21

القيادات الطيبة تطوقهم طيبتهم وتمنعهم عن إدراك حقيقة العالم الاجتماعي القائمة على حكمة صراع المصالح، **والقيادات الماكرة** يطوقهم مكرهم السيء ويمنعهم عن إدراك حاجة العالم الاجتماعي إلى رحمة المحبة. وهكذا تضيع فرصة الجمع بين الحكمة والرحمة بين **مساوئ الطيبين ومخاطر الماكرين**.

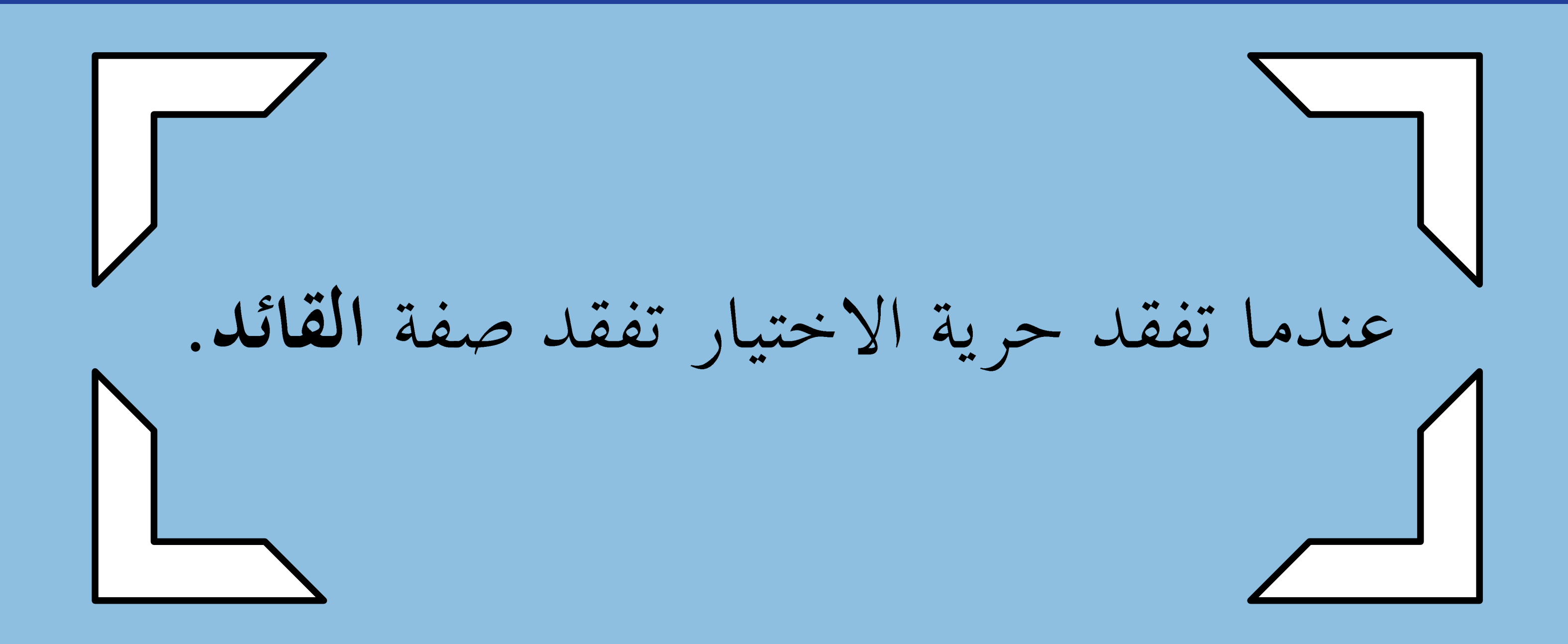
إضاءة 22


إذا كنت قائدا طيبا سحقك الماكرون، وإذا
استخدمت أساليب الماكرين للانتصار عليهم كان
لانتصارك طعم الهزيمة. تسلح إذن **بالحزم**.

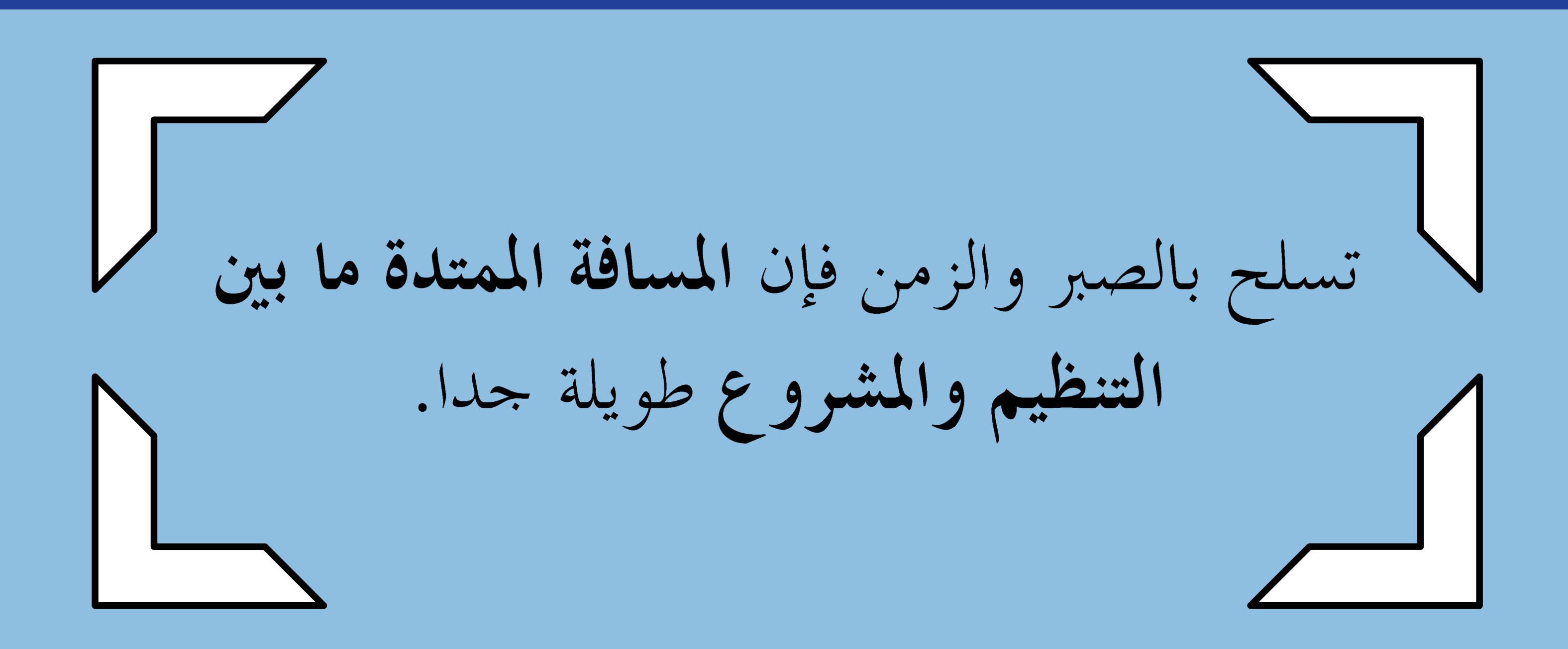
إضاءة 23

يحتاج **القائد** لكي ينجح إلى سعة الخيال، وحدة الذكاء، وقوة الإرادة، وطول نفس الصبر والزمن، وسرعة الغريزة عند حلول اللحظة المناسبة للتنفيذ.

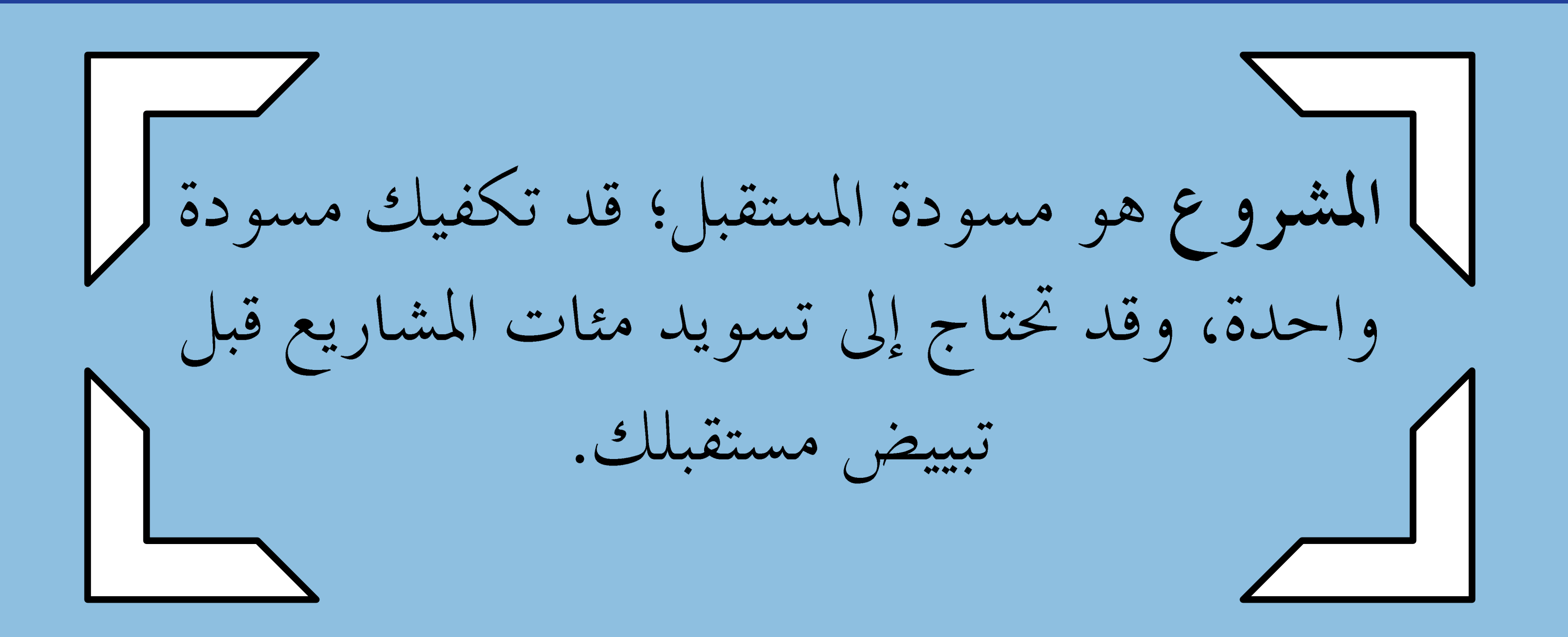
إضاءة 24



إضاءة 25

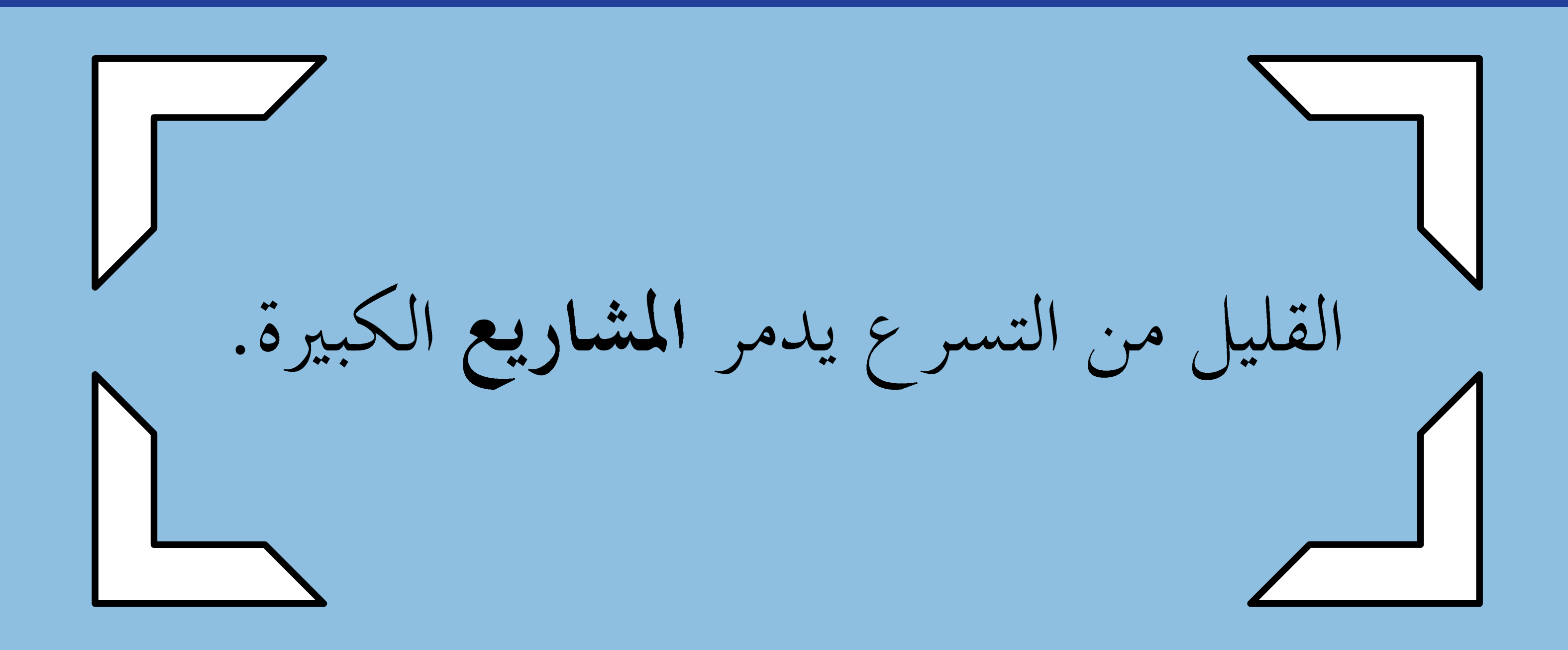

تسلح بالصبر والزمن فإن **المسافة الممتدة ما بين التنظيم والمشروع** طويلة جدا.

إضاءة 26

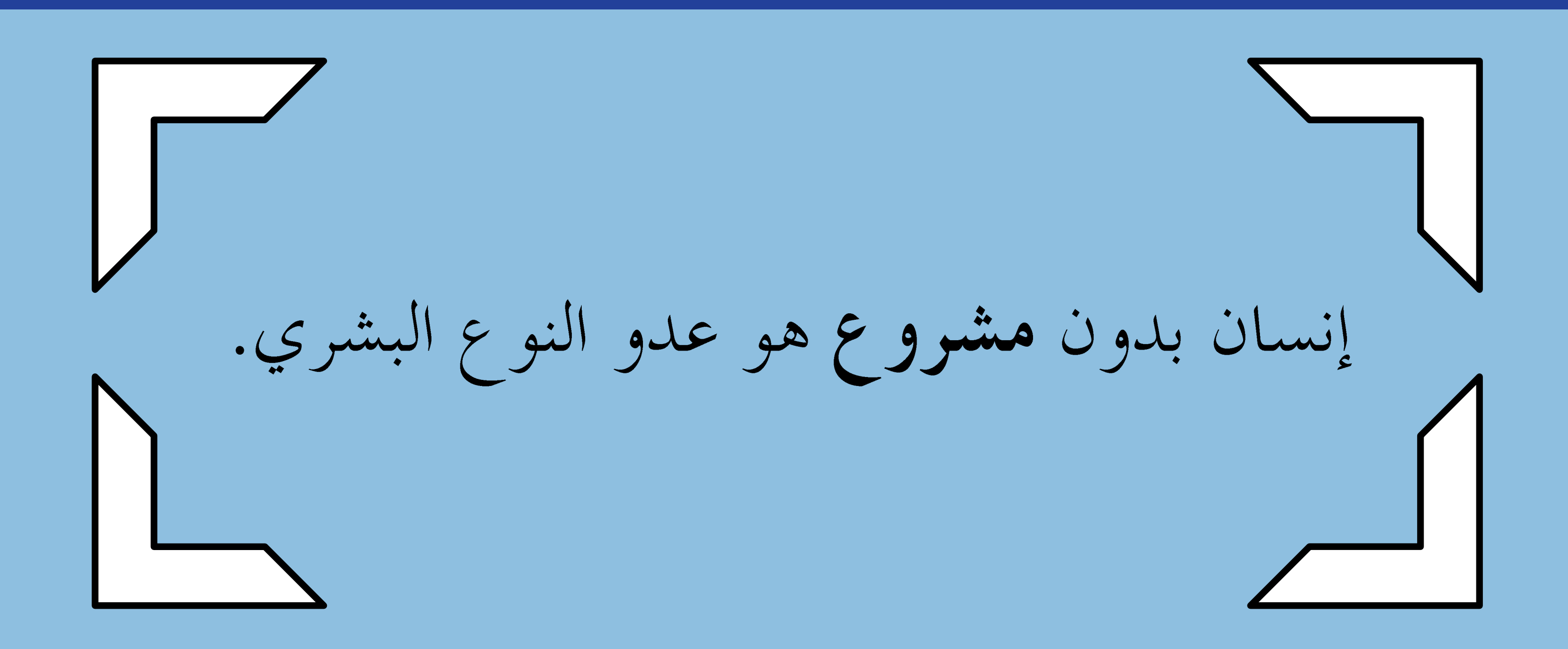


المشروع هو مسودة المستقبل؛ قد تكفيك مسودة واحدة، وقد تحتاج إلى تسويد مئات المشاريع قبل تبييض مستقبلك.

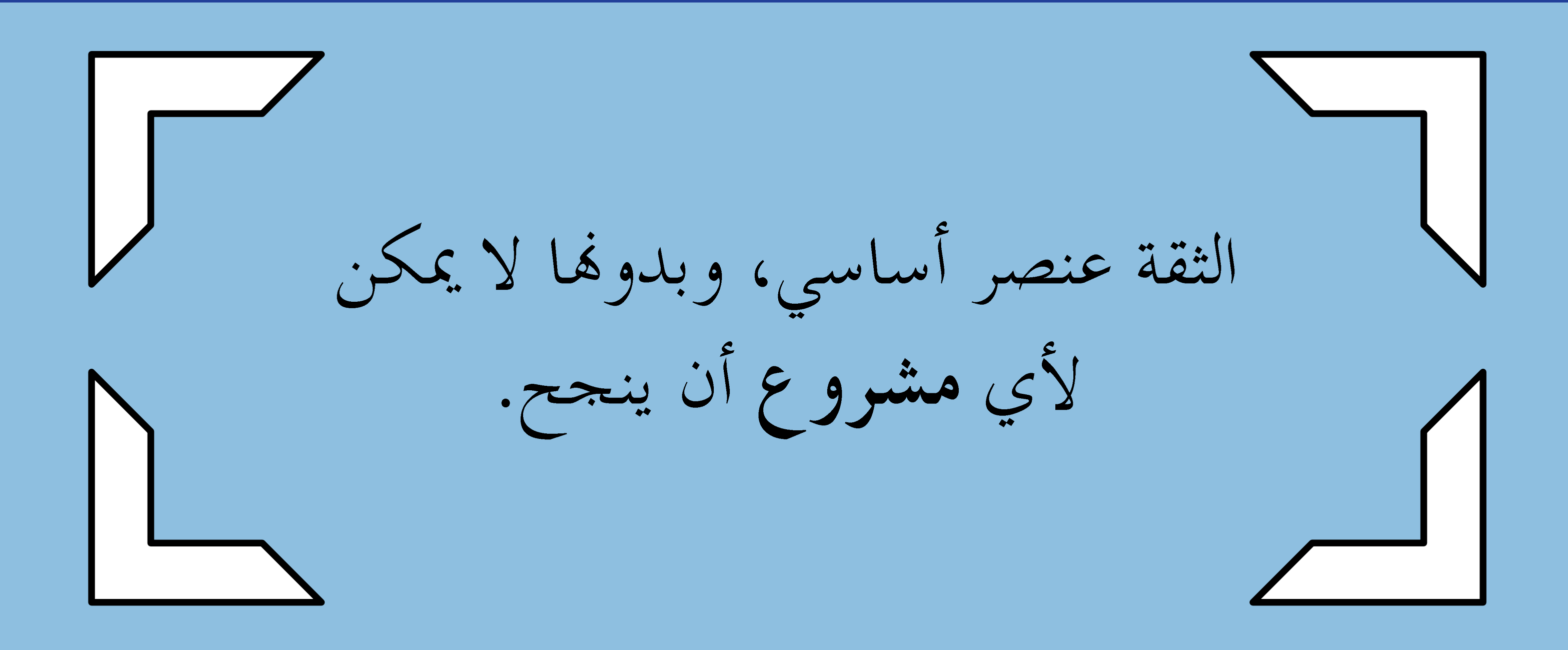
إضاءة 27



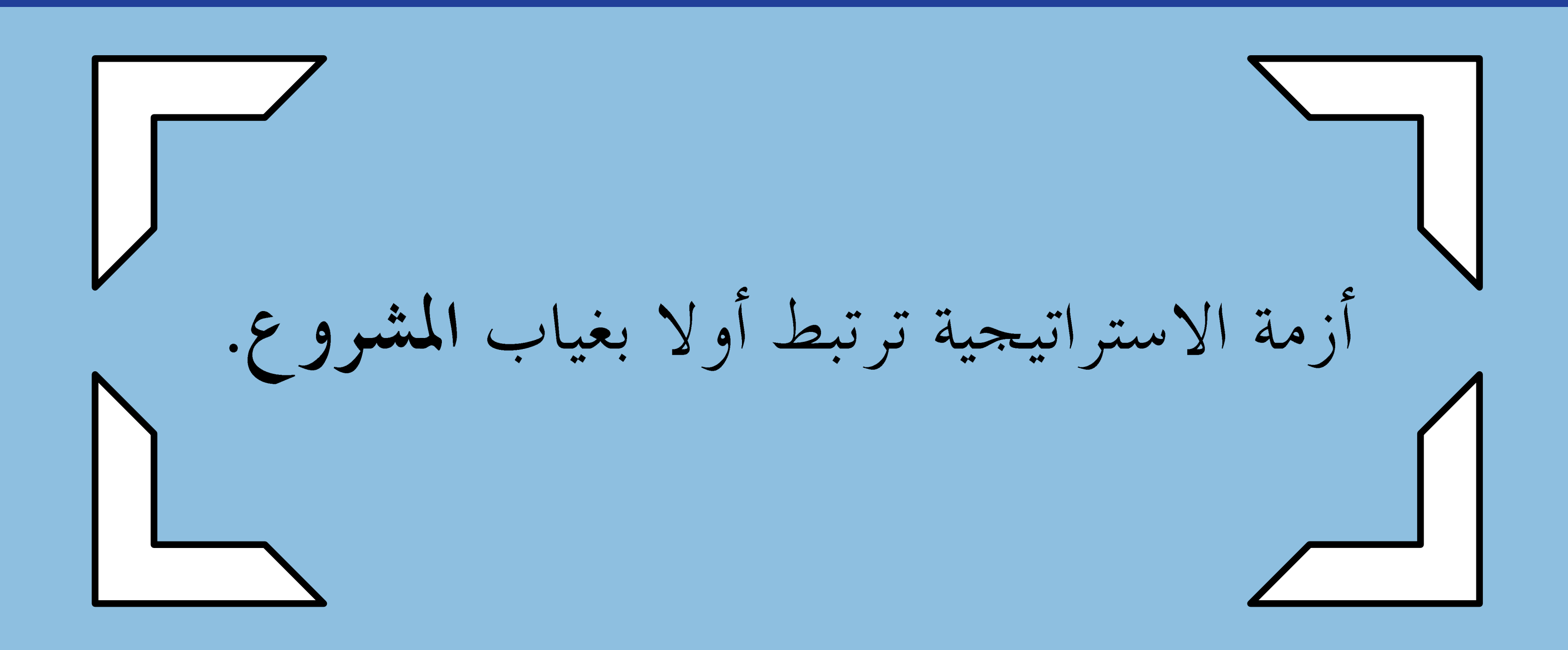
إضاءة 28



إضاءة 29

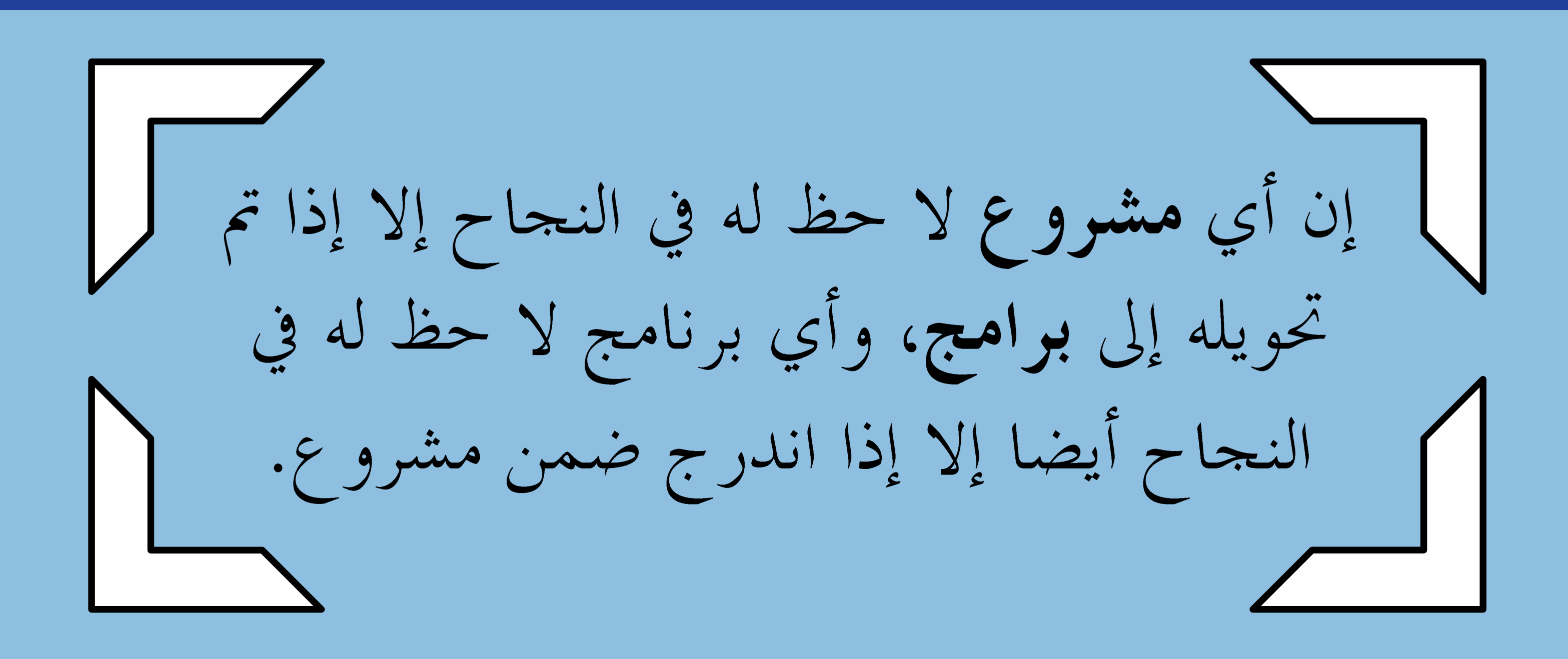


إضاءة 30

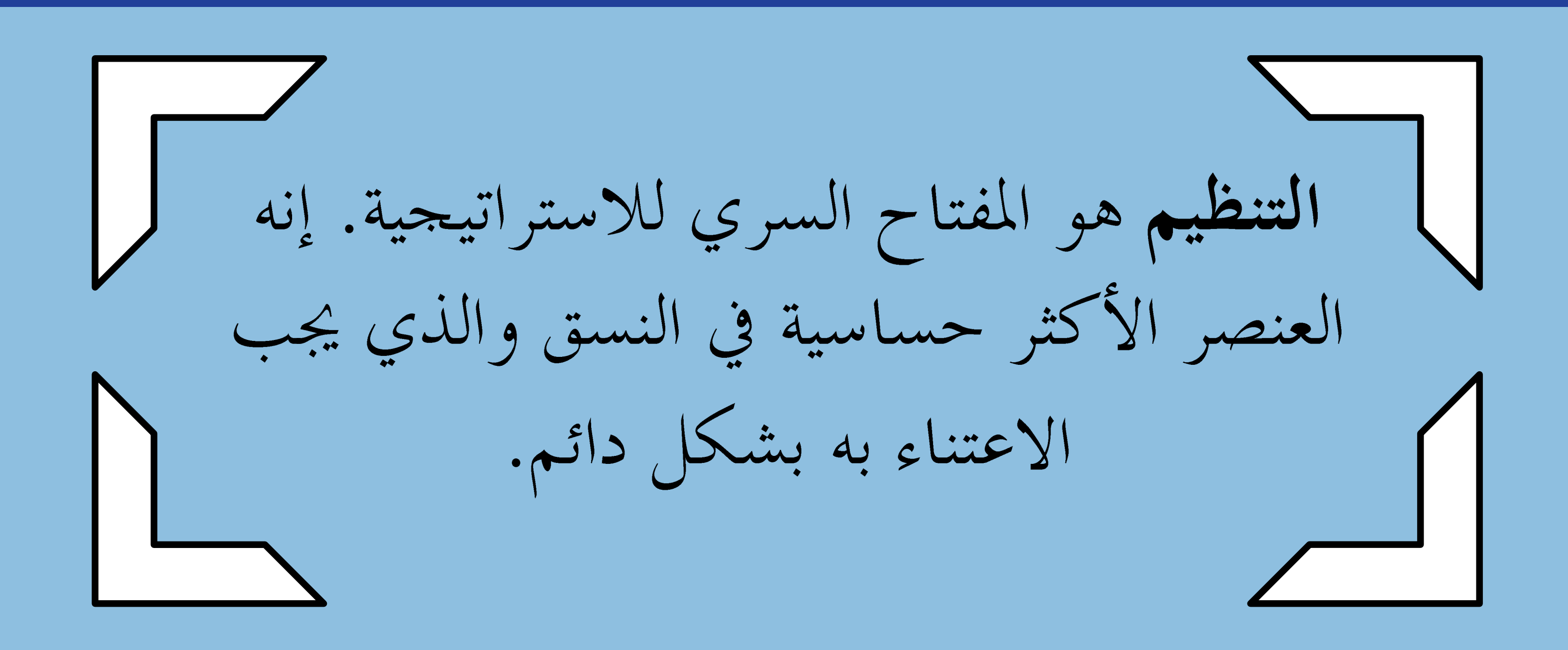


أزمة الاستراتيجية ترتبط أولا بغياب **المشروع**.

إضاءة 31

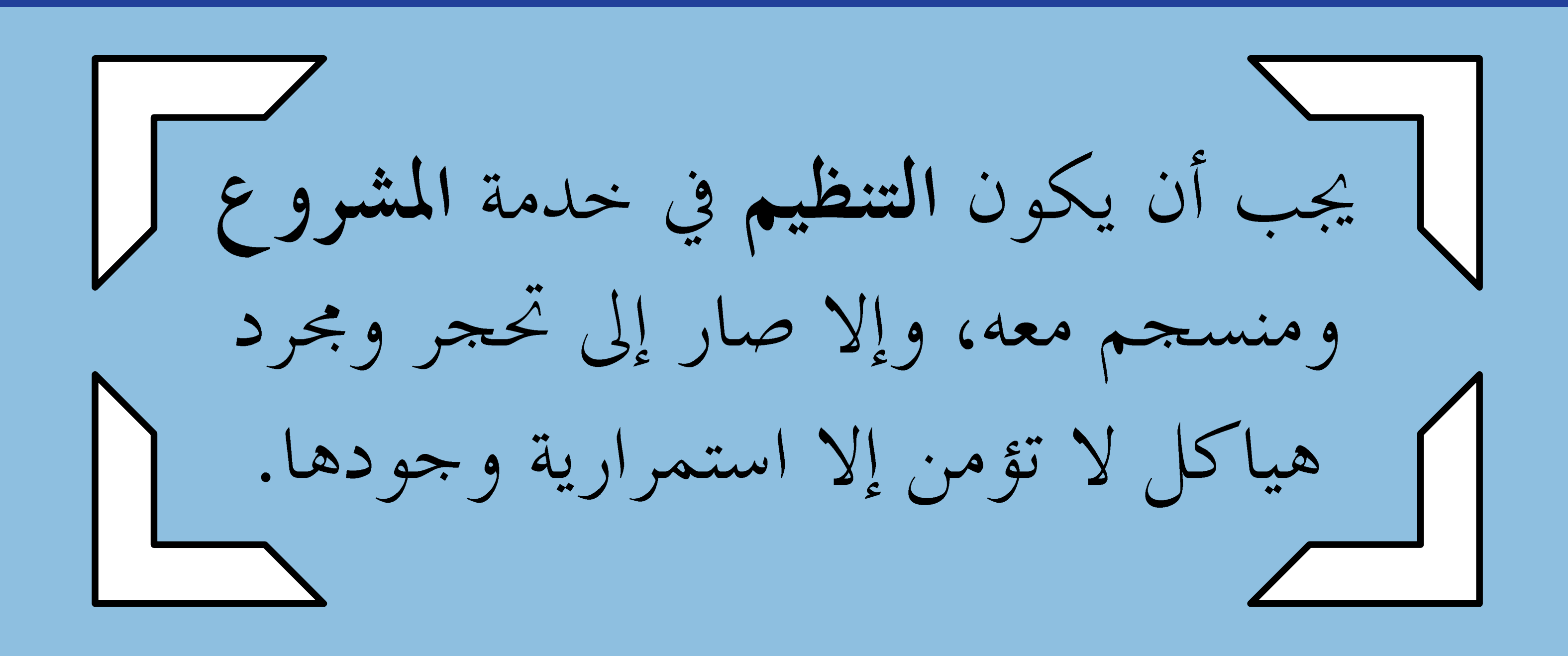

إن أي **مشروع** لا حظ له في النجاح إلا إذا تم
تحويله إلى **برامج**، وأي برنامج لا حظ له في
النجاح أيضا إلا إذا اندرج ضمن مشروع.

إضاءة 32

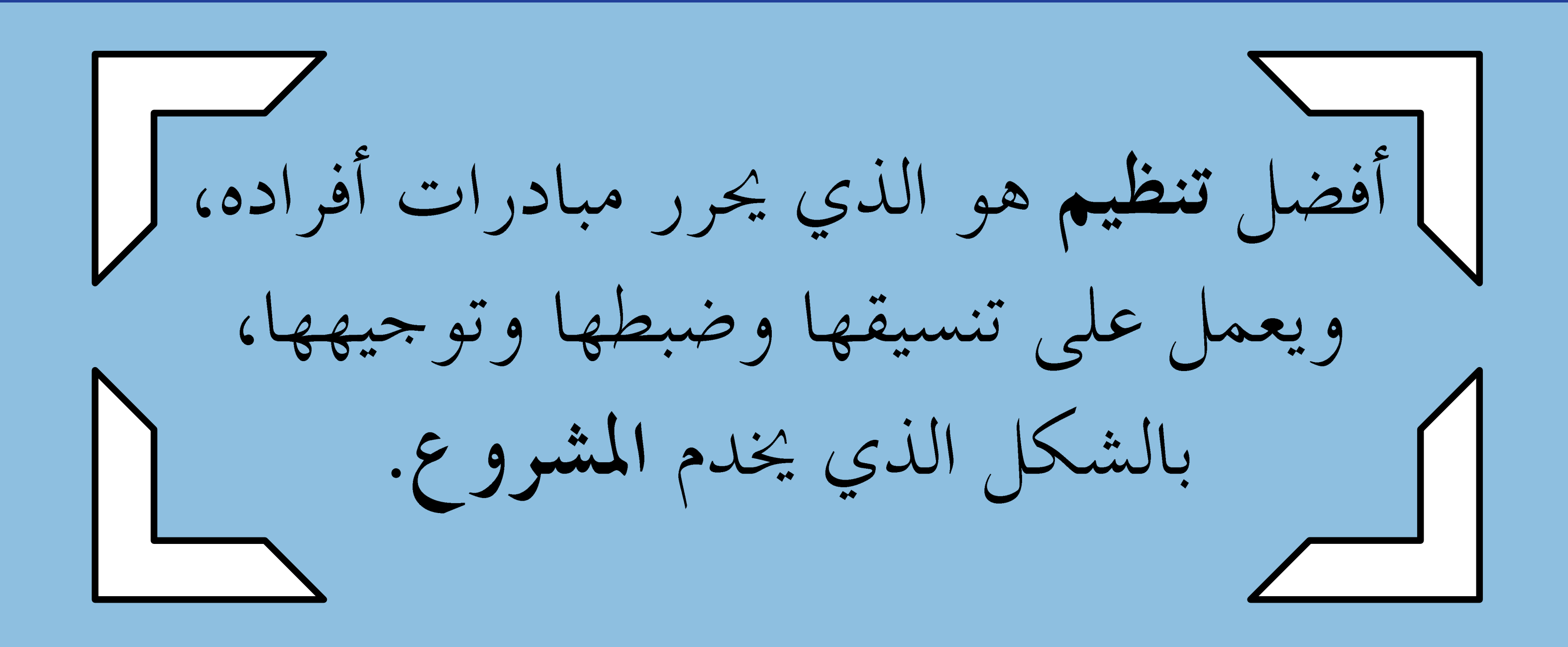


التنظيم هو المفتاح السري للاستراتيجية. إنه العنصر الأكثر حساسية في النسق والذي يجب الاعتناء به بشكل دائم.

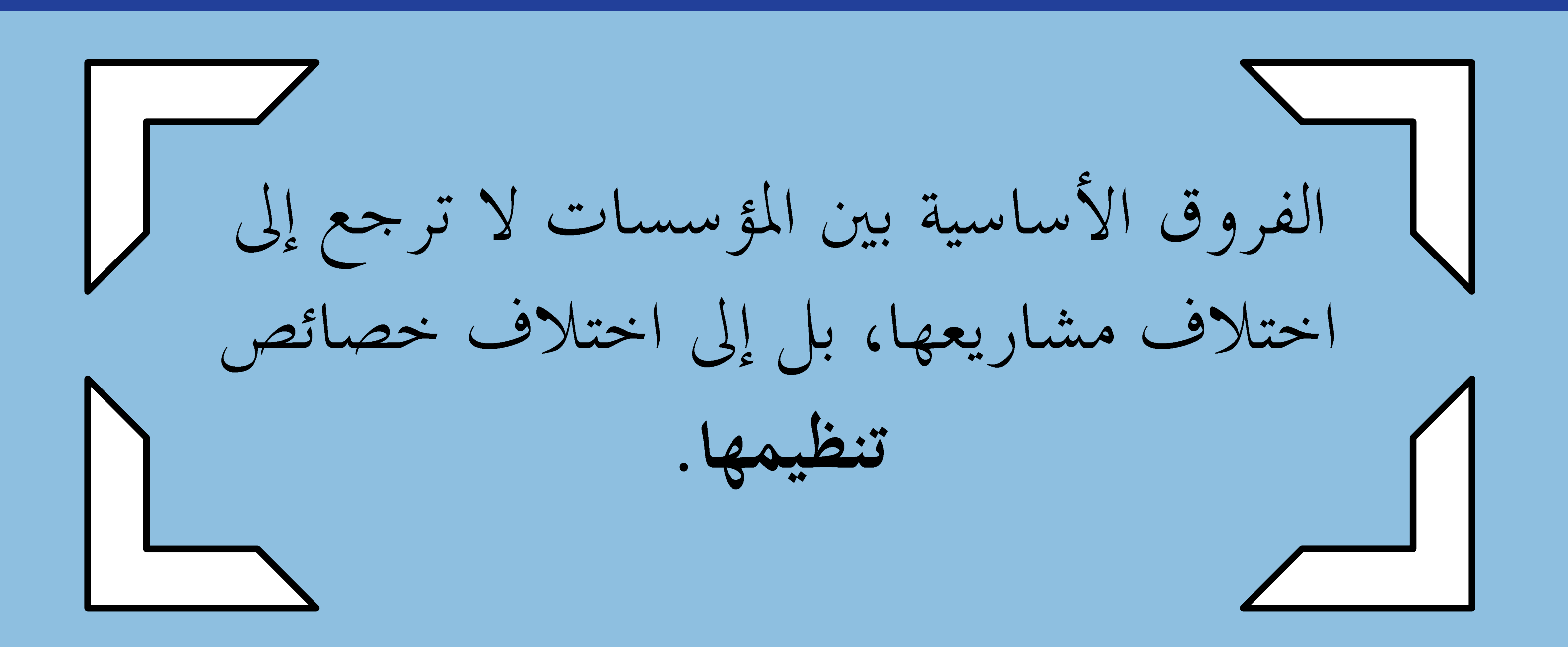
إضاءة 33


يجب أن يكون **التنظيم** في خدمة **المشروع**
ومنسجم معه، وإلا صار إلى تحجر ومجرد
هياكل لا تؤمن إلا استمرارية وجودها.

إضاءة 34

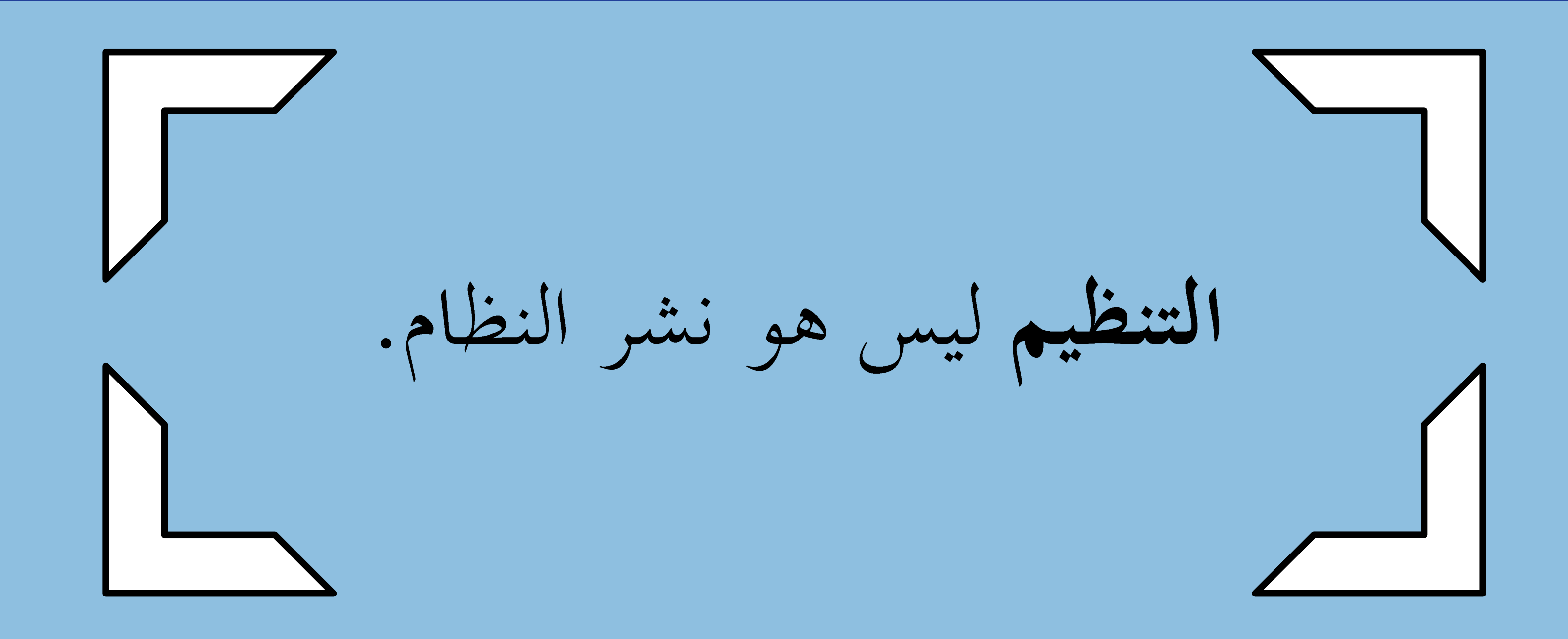

أفضل **تنظيم** هو الذي يحرر مبادرات أفراده،
ويعمل على تنسيقها وضبطها وتوجيهها،
بالشكل الذي يخدم **المشروع**.

إضاءة 35

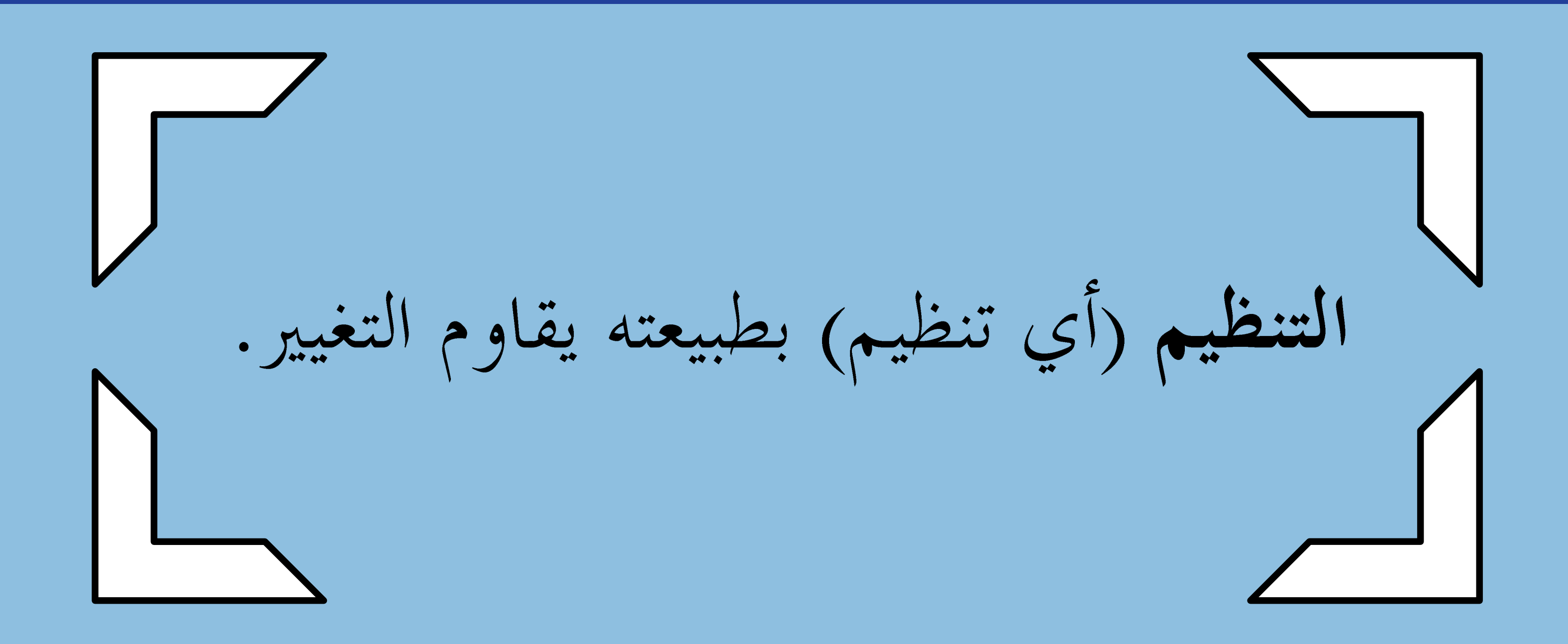


الفروق الأساسية بين المؤسسات لا ترجع إلى اختلاف مشاريعها، بل إلى اختلاف خصائص **تنظيمها**.

إضاءة 36

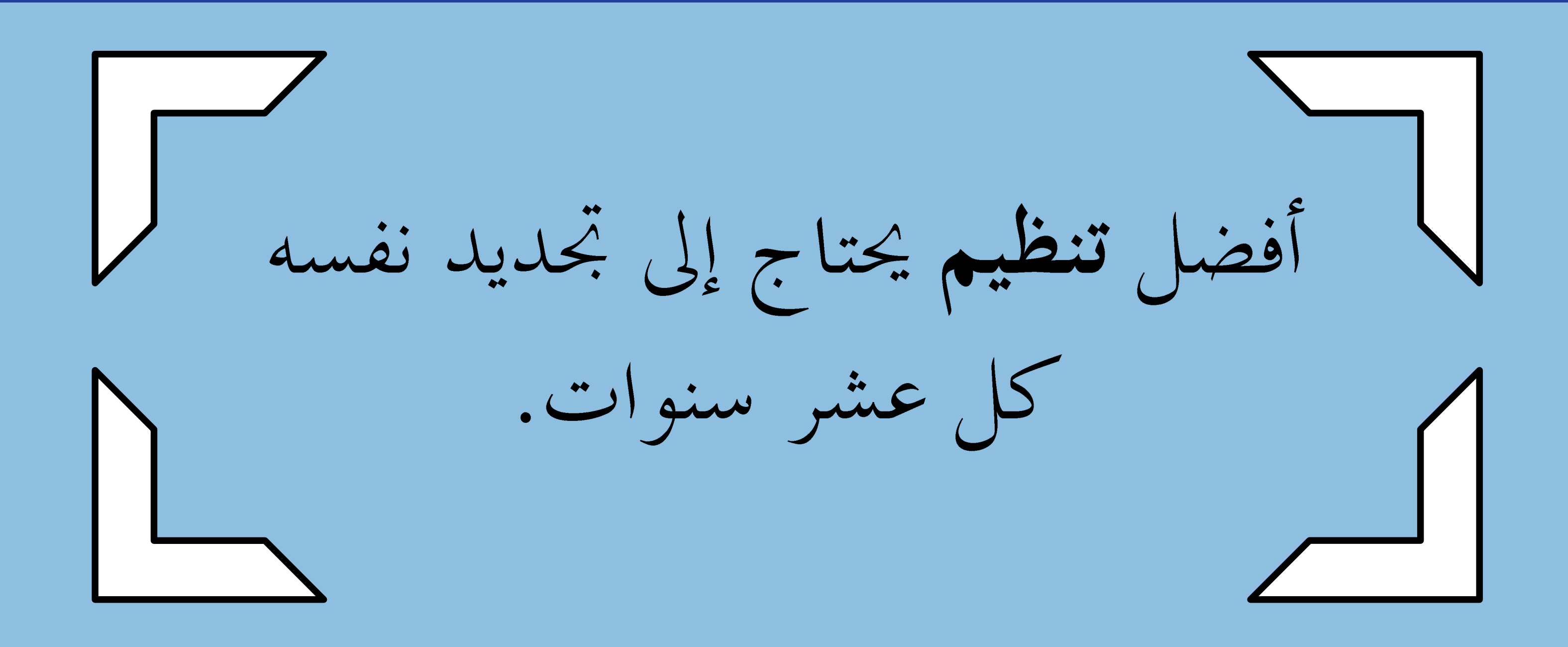


إضاءة 37

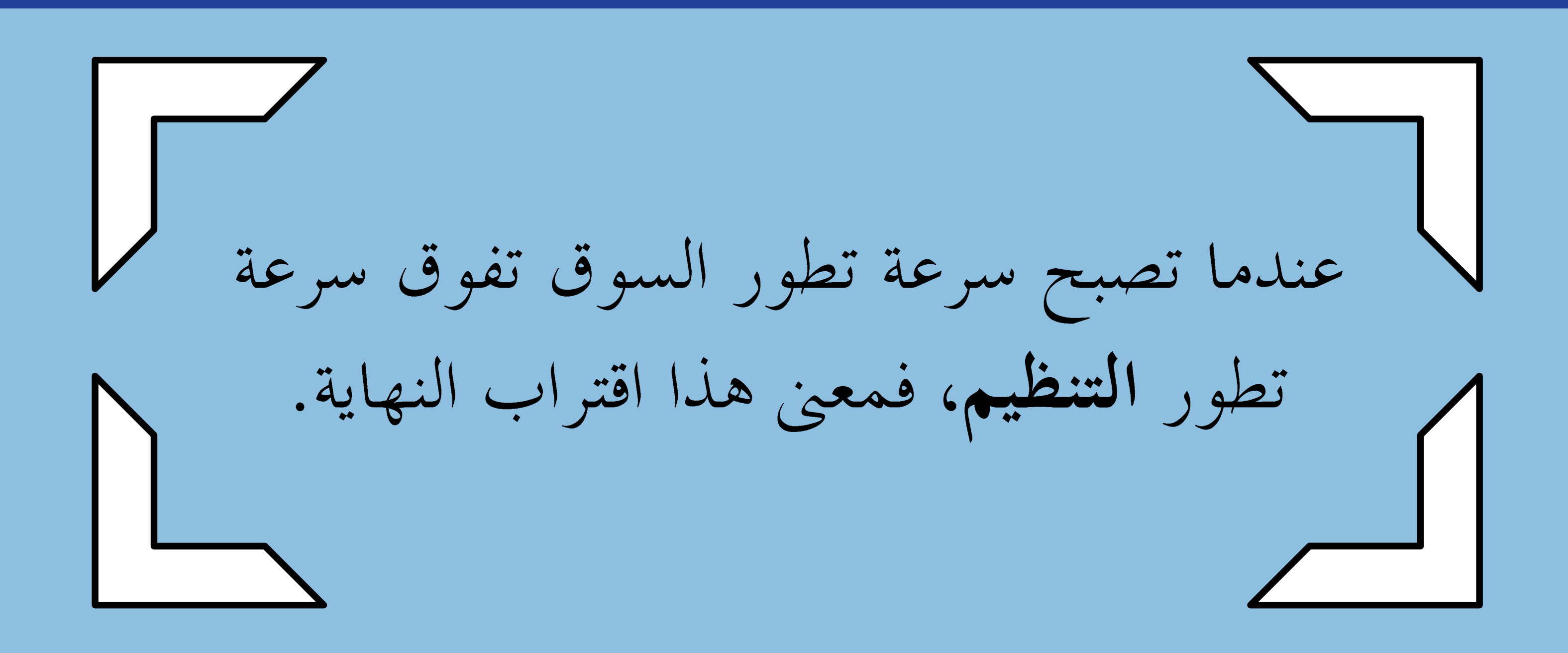


التنظيم (أي تنظيم) بطبيعته يقاوم التغيير.

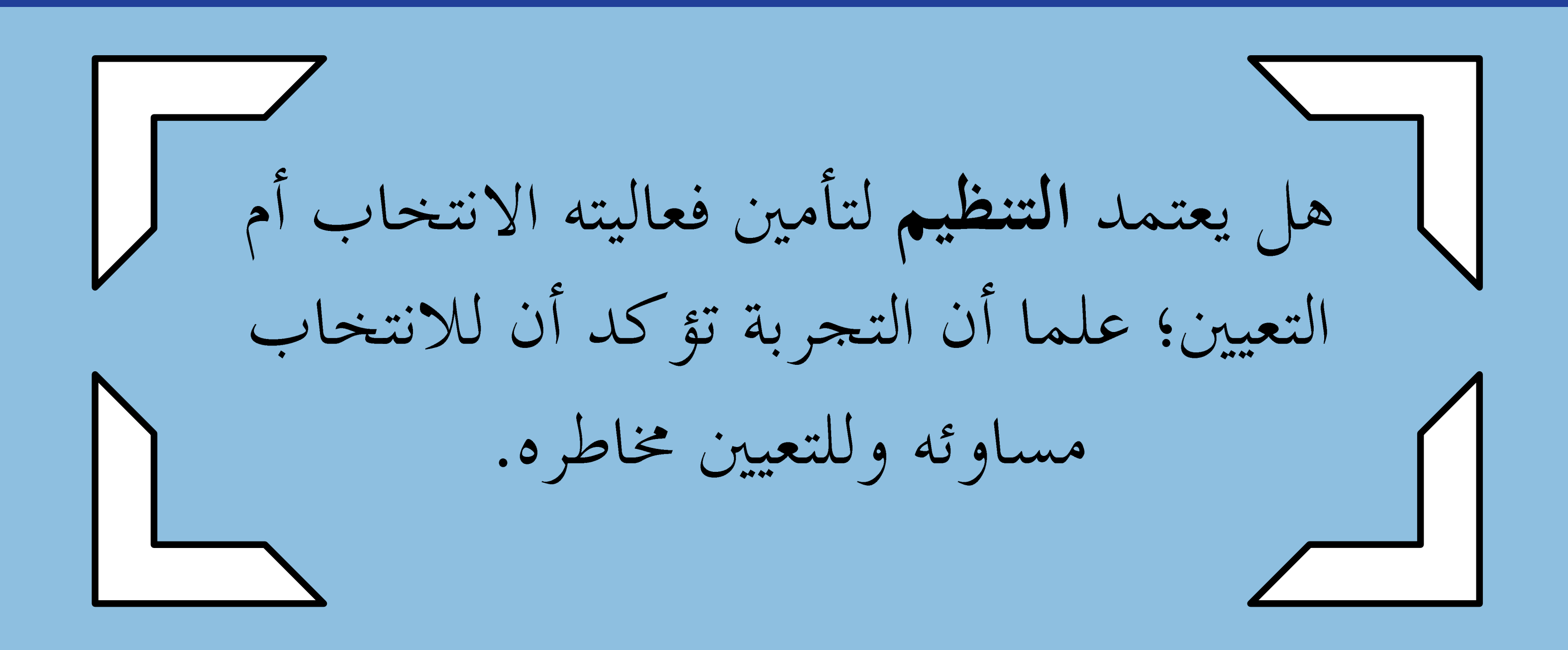
إضاءة 38



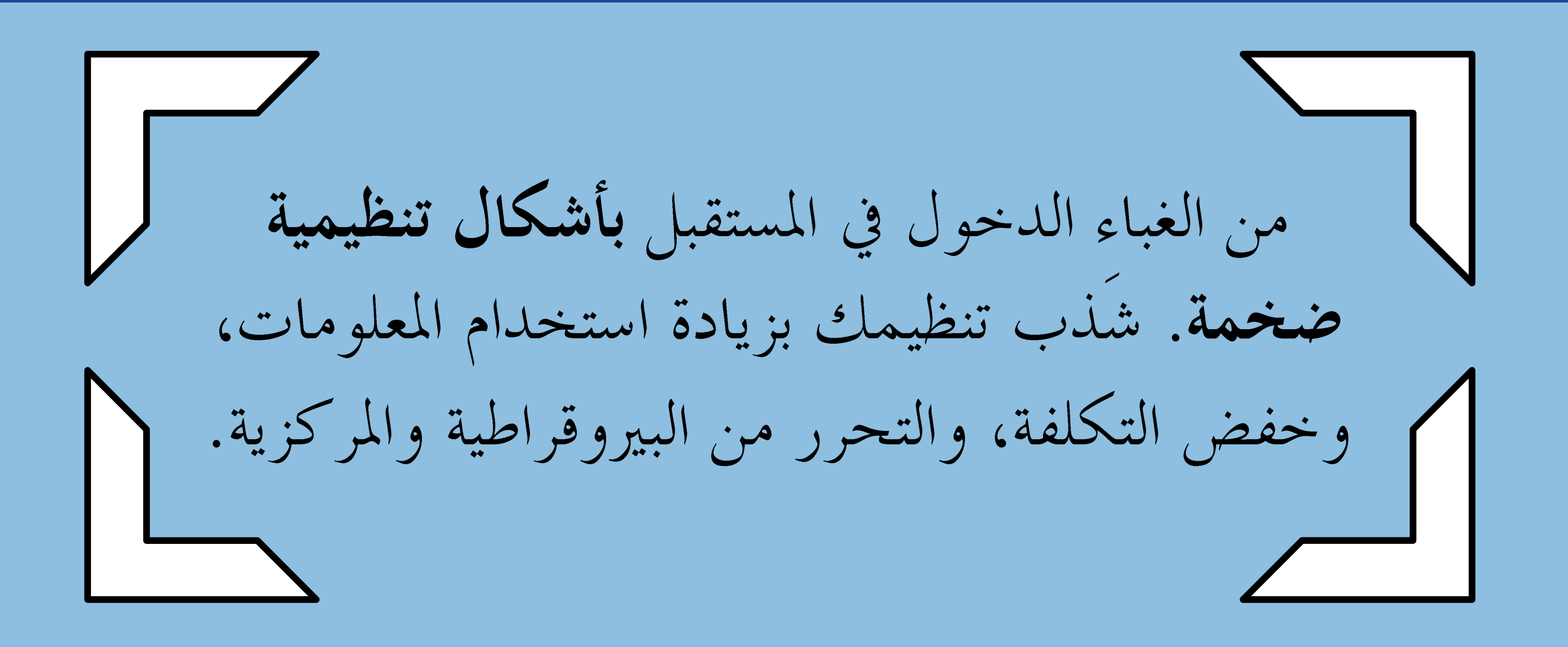
إضاءة 39


عندما تصبح سرعة تطور السوق تفوق سرعة
تطور **التنظيم**، فمعنى هذا اقتراب النهاية.

إضاءة 40

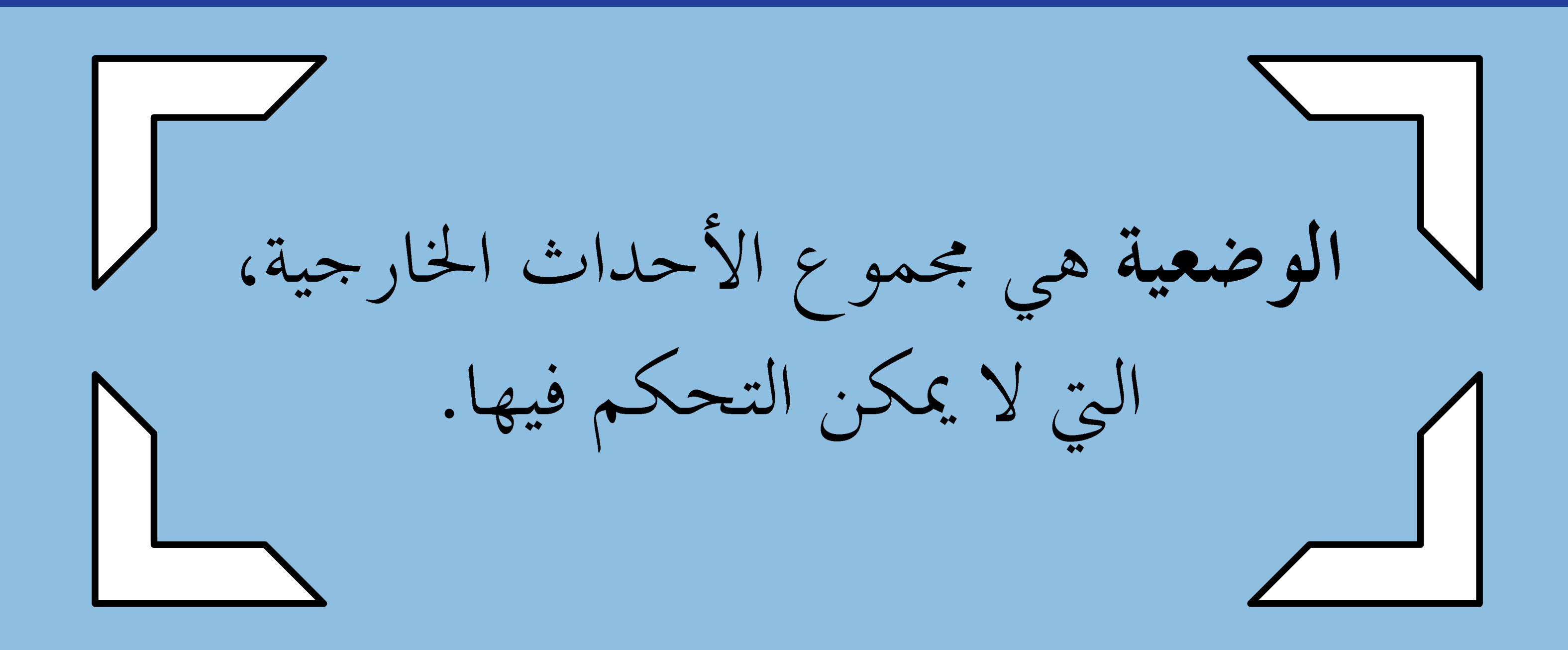

هل يعتمد **التنظيم** لتأمين فعاليته الانتخاب أم
التعيين؛ علما أن التجربة تؤكد أن للانتخاب
مساوئه وللتعيين مخاطره.

إضاءة 41

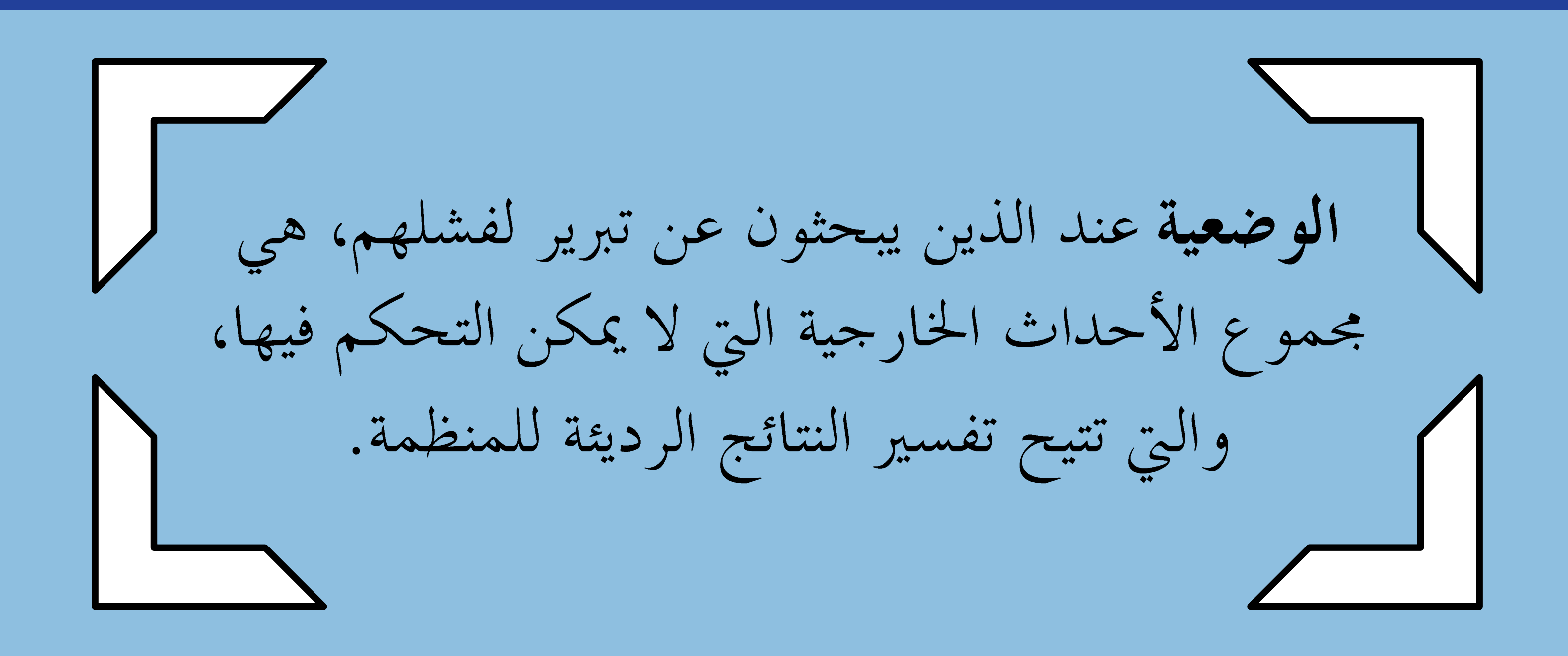


من الغباءِ الدخول في المستقبل **بأشكال تنظيمية ضخمة**. شَذب تنظيمك بزيادة استخدام المعلومات، وخفض التكلفة، والتحرر من البيروقراطية والمركزية.

إضاءة 42

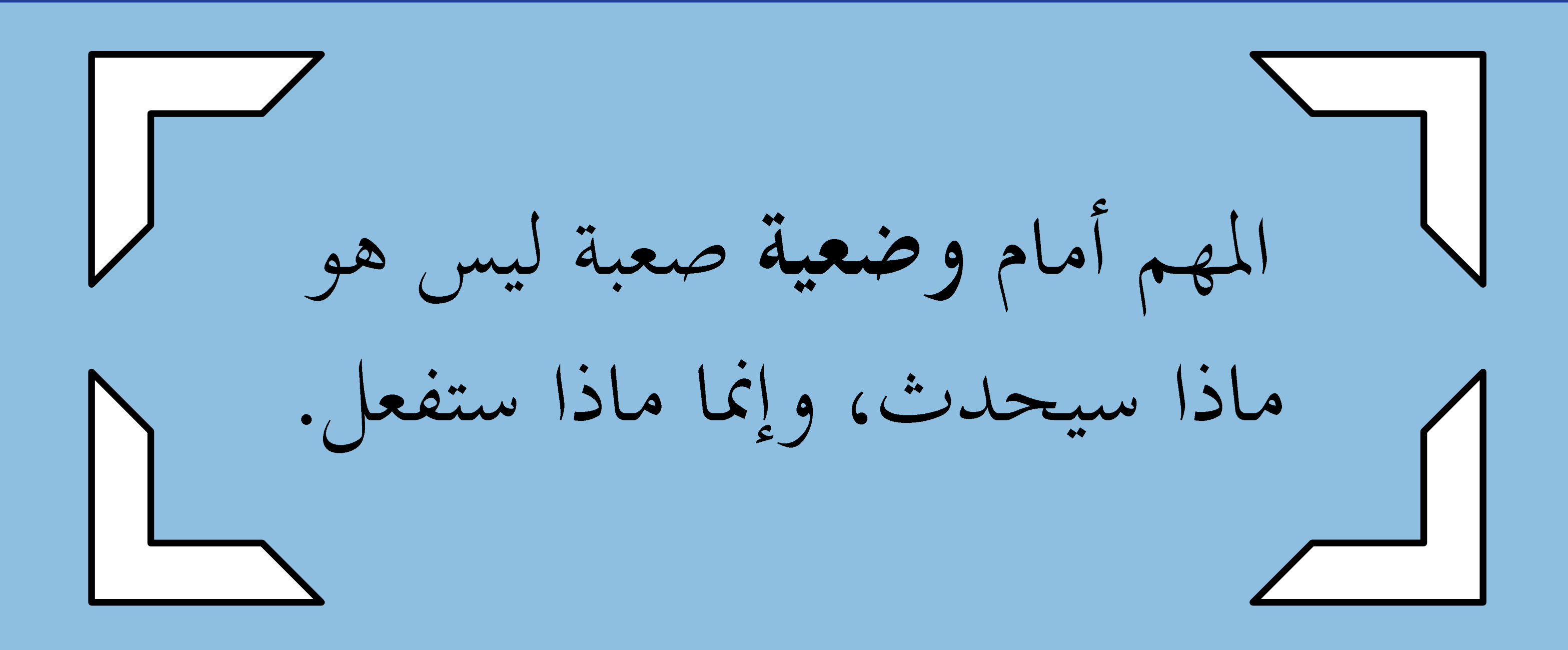


إضاءة 43

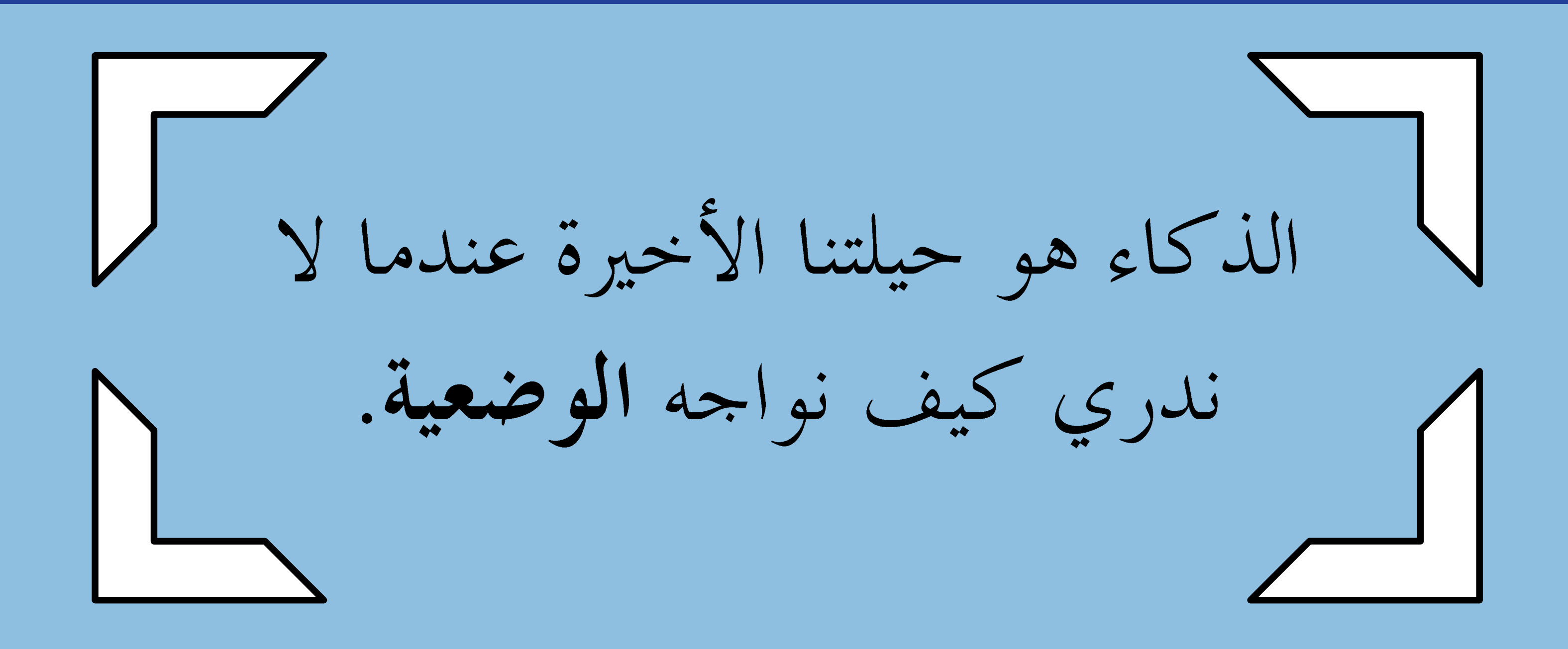


الوضعية عند الذين يبحثون عن تبرير لفشلهم، هي مجموع الأحداث الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها، والتي تتيح تفسير النتائج الرديئة للمنظمة.

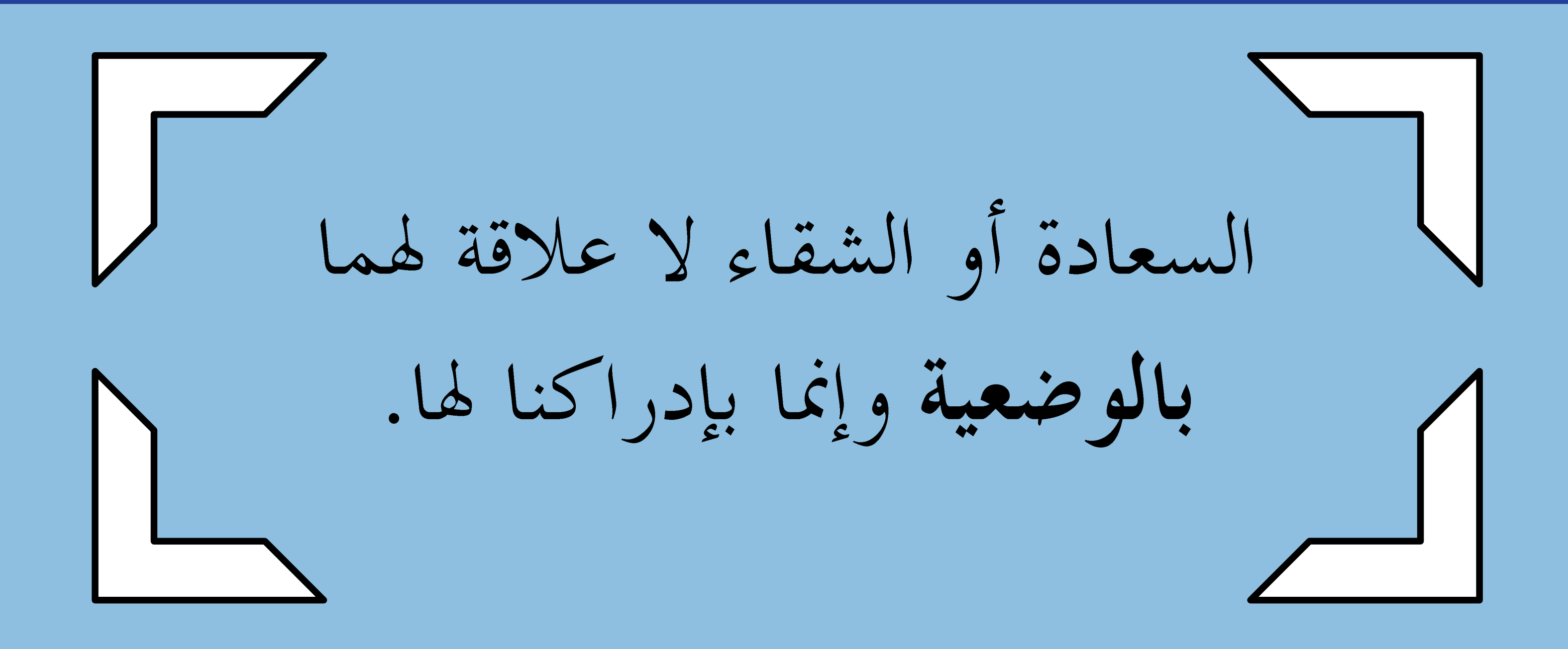
إضاءة 44



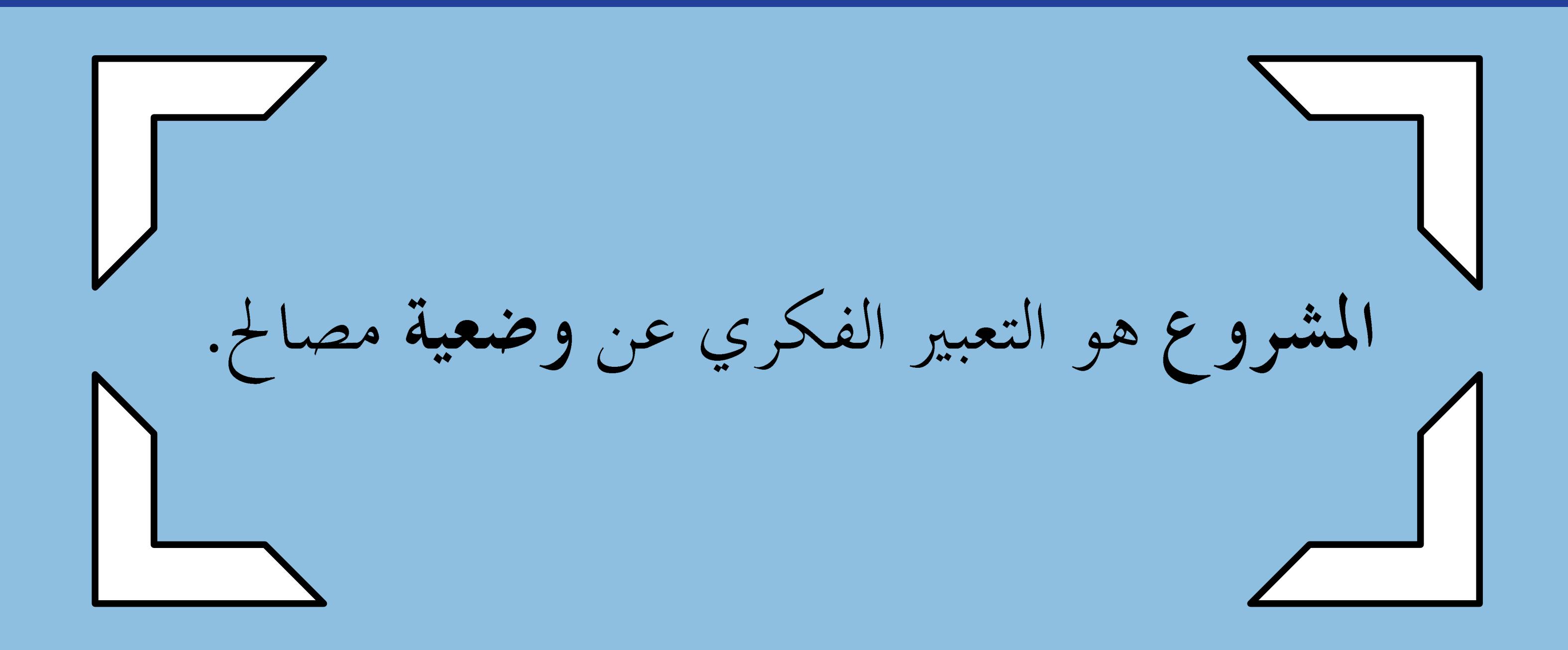
إضاءة 45



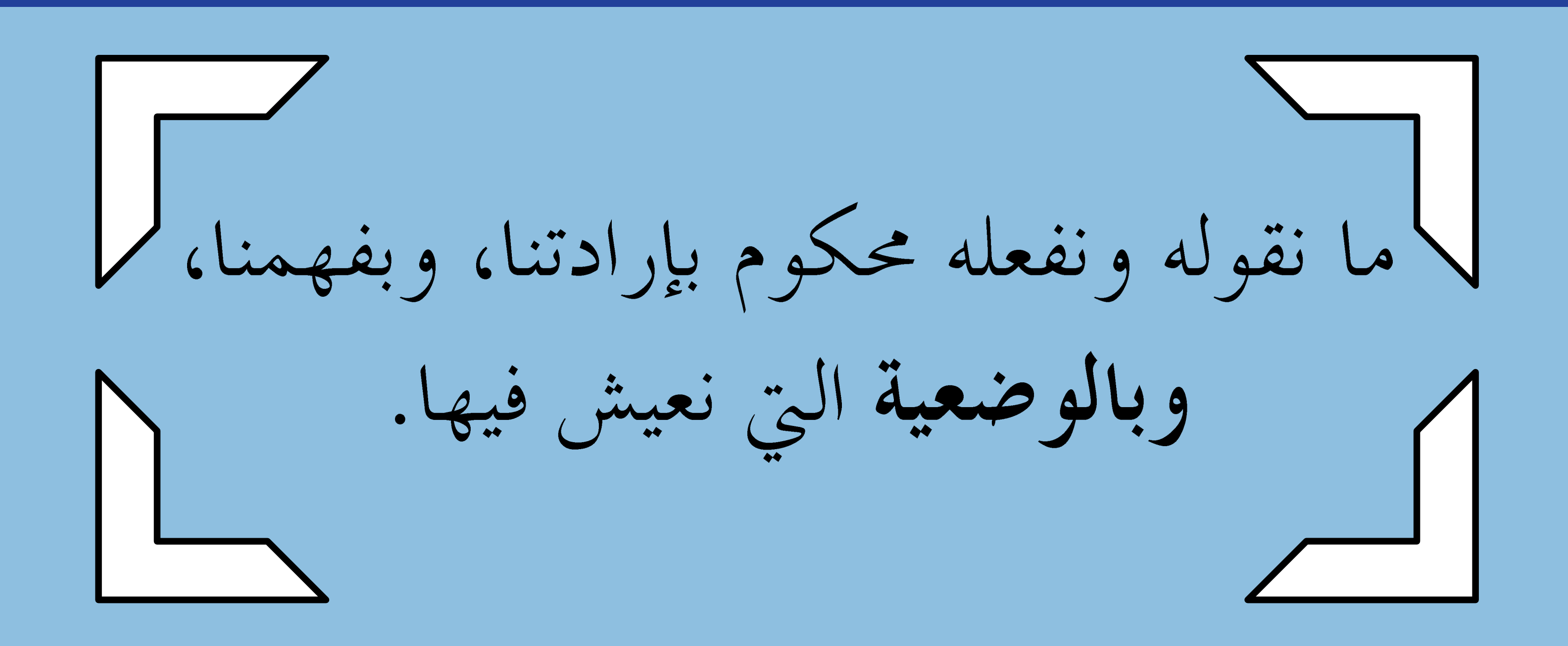
إضاءة 46


السعادة أو الشقاء لا علاقة لهما
بالوضعية وإنما بإدراكنا لها.

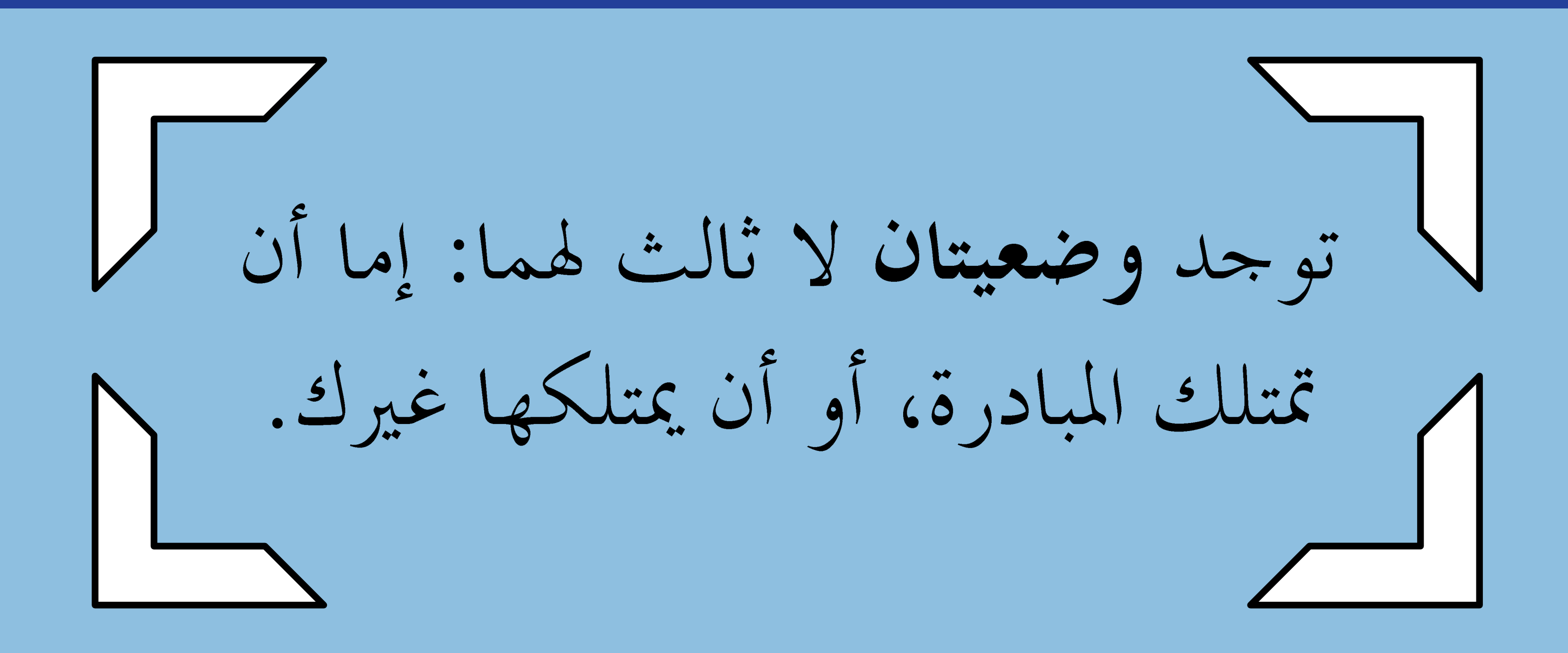
إضاءة 47



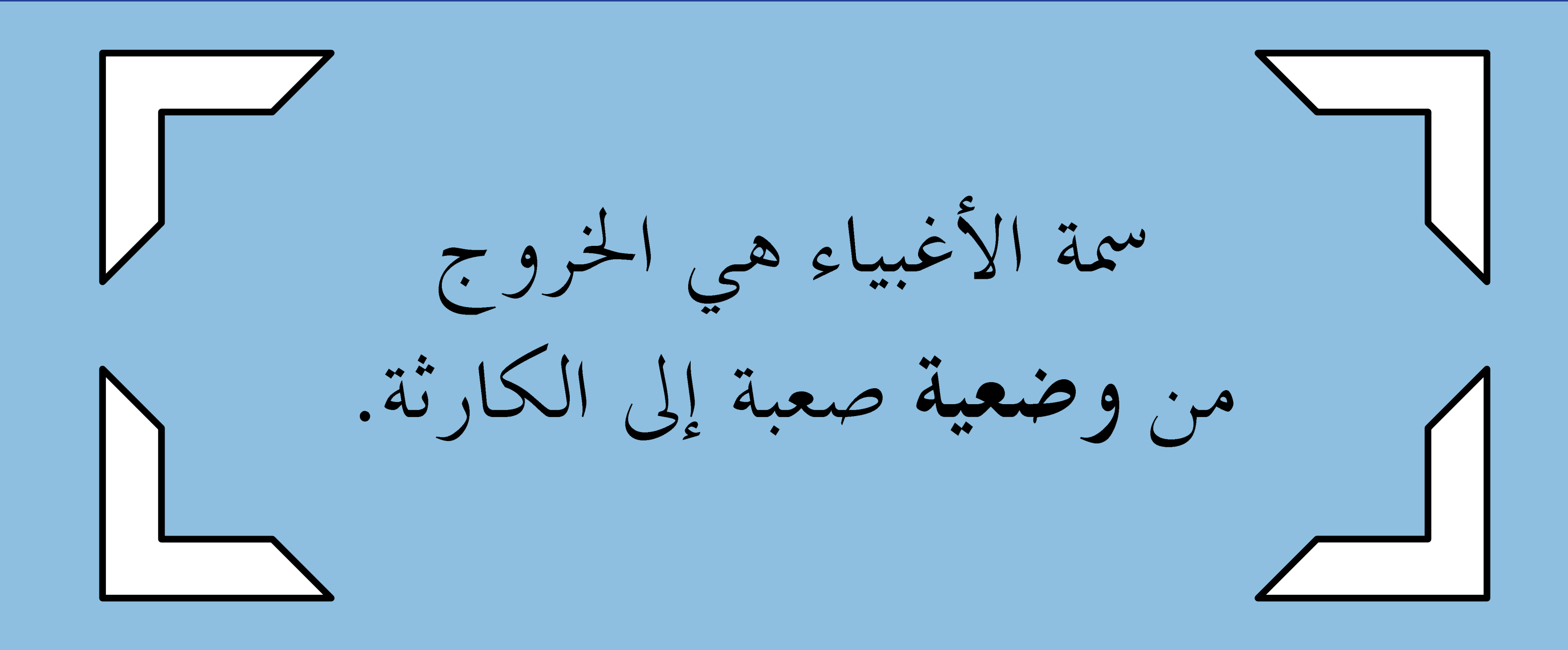
إضاءة 48


ما نقوله ونفعله محكوم بإرادتنا، وبفهمنا،
وبالوضعية التي نعيش فيها.

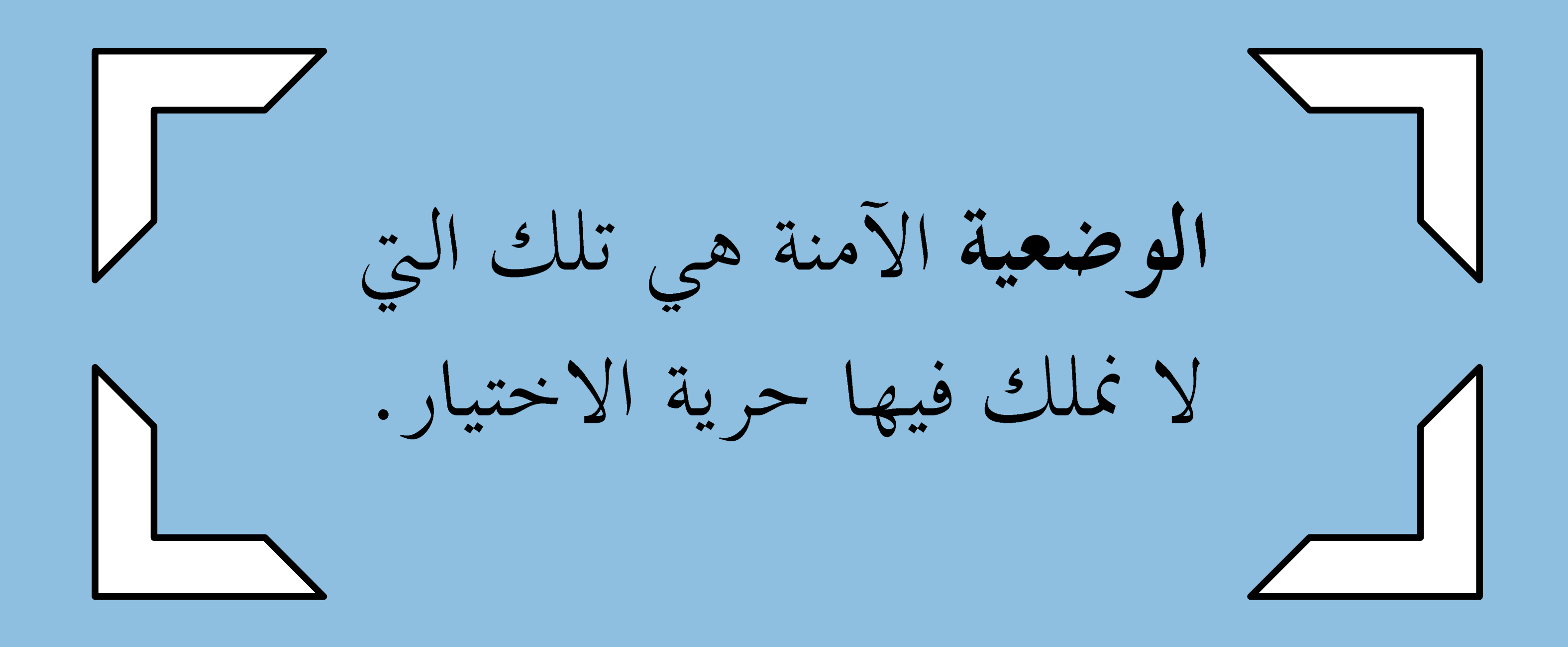
إضاءة 49


توجد **وضعيتان** لا ثالث لهما: إما أن تمتلك المبادرة، أو أن يمتلكها غيرك.

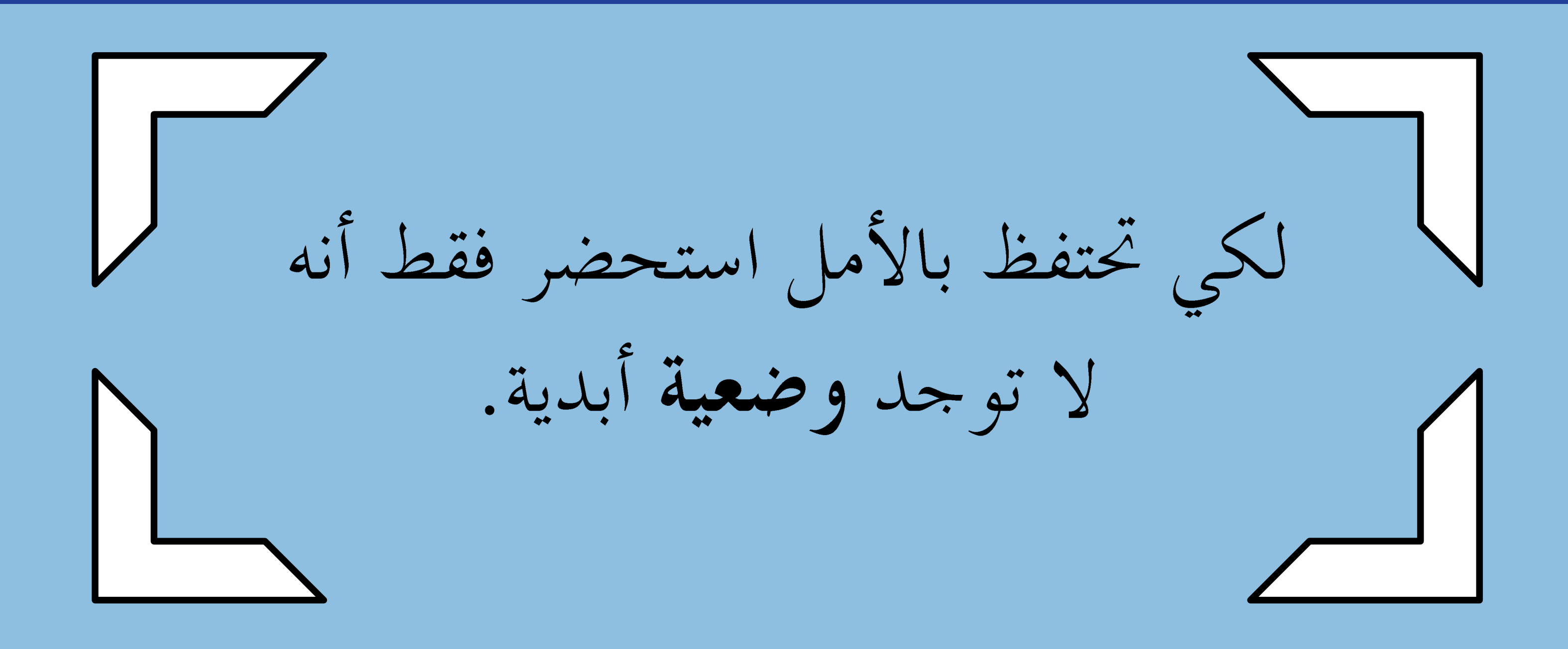
إضاءة 50



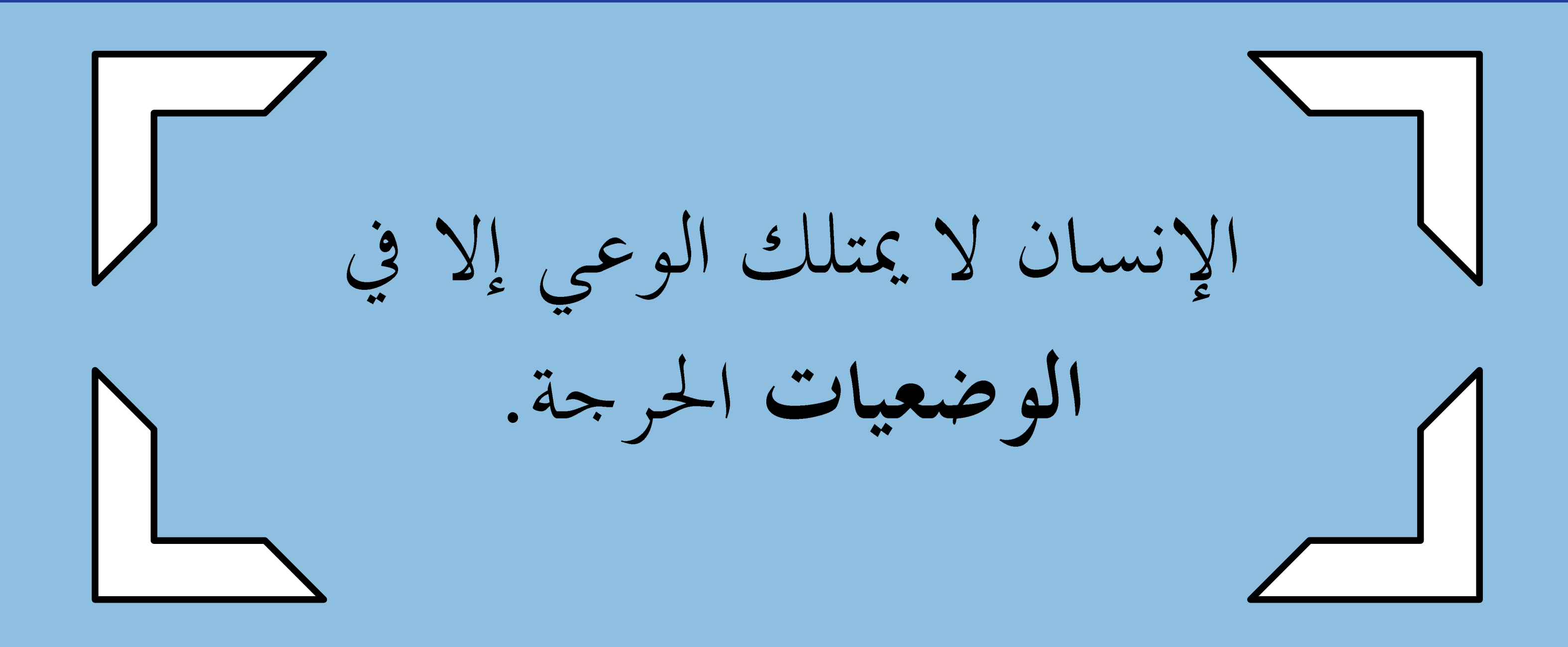
إضاءة 51



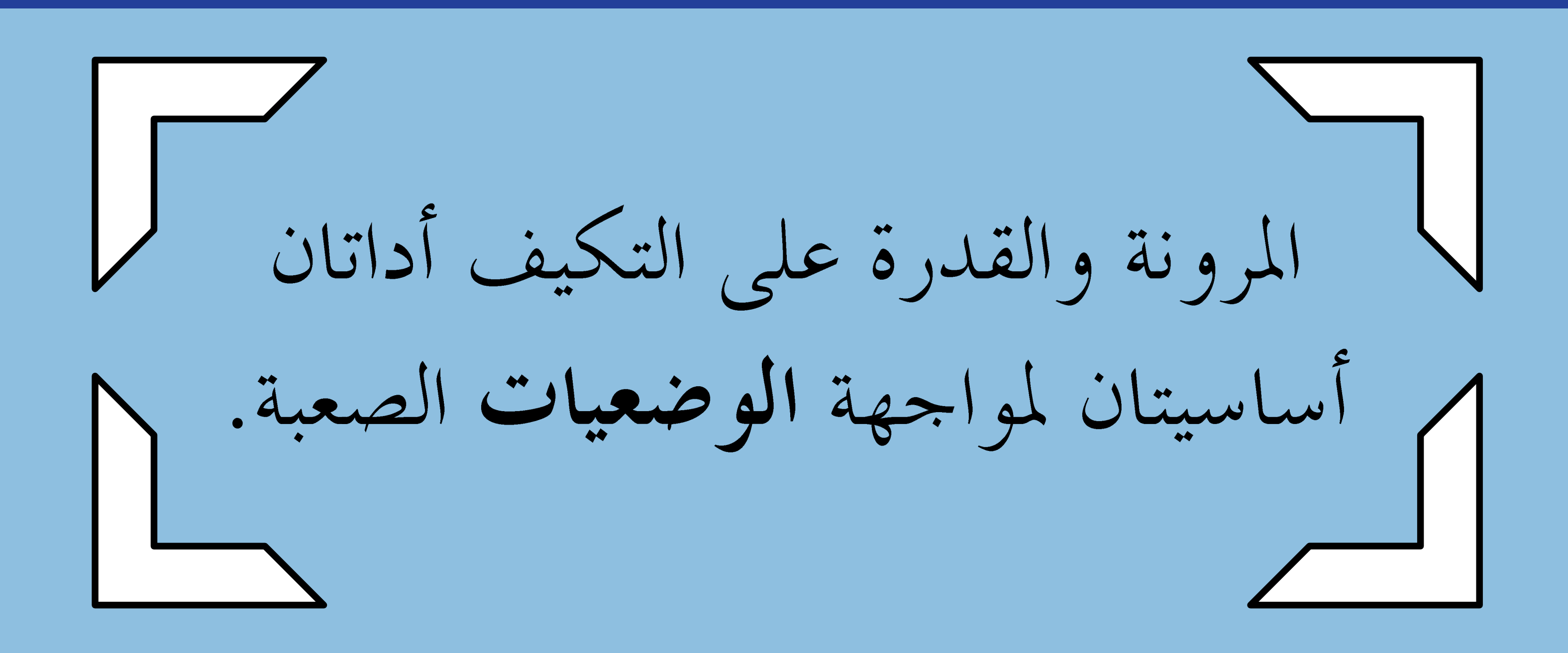
إضاءة 52



إضاءة 53

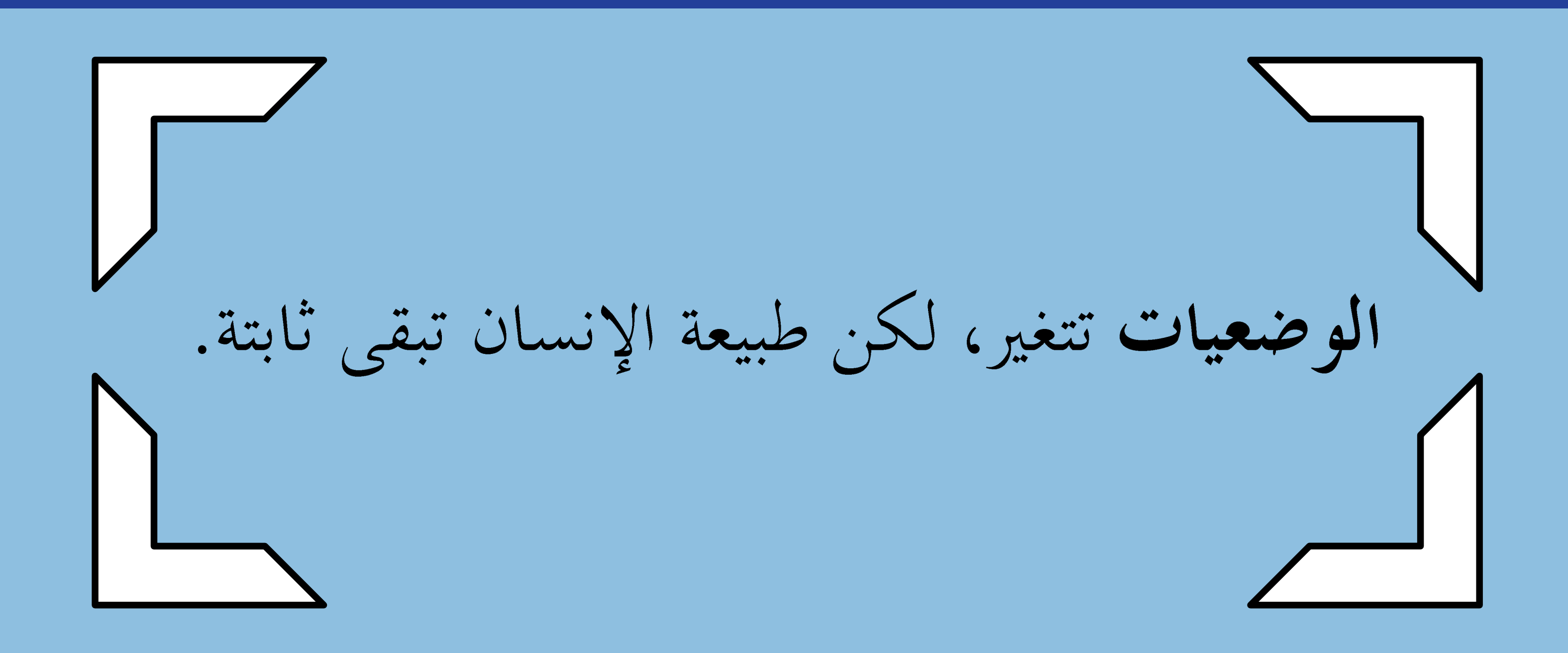


إضاءة 54



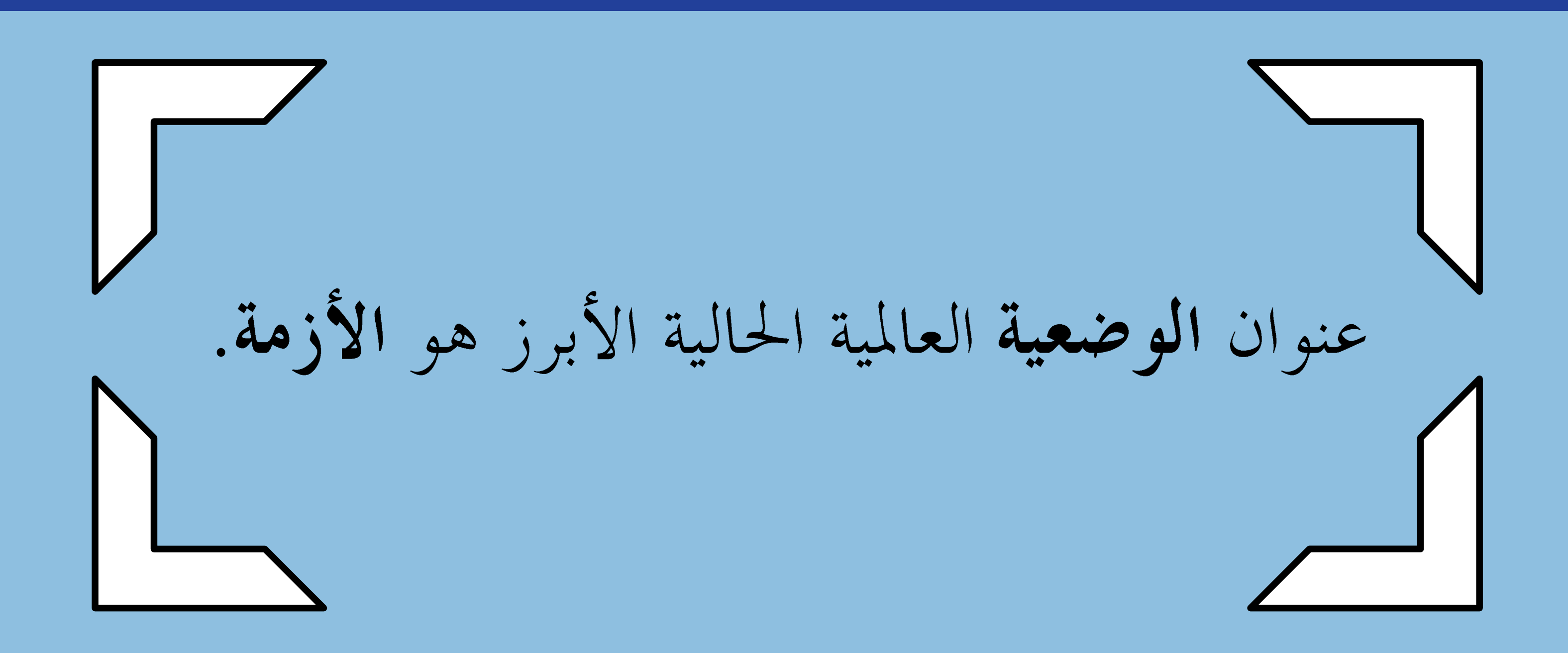
المرونة والقدرة على التكيف أداتان أساسيتان لمواجهة **الوضعيات** الصعبة.

إضاءة 55



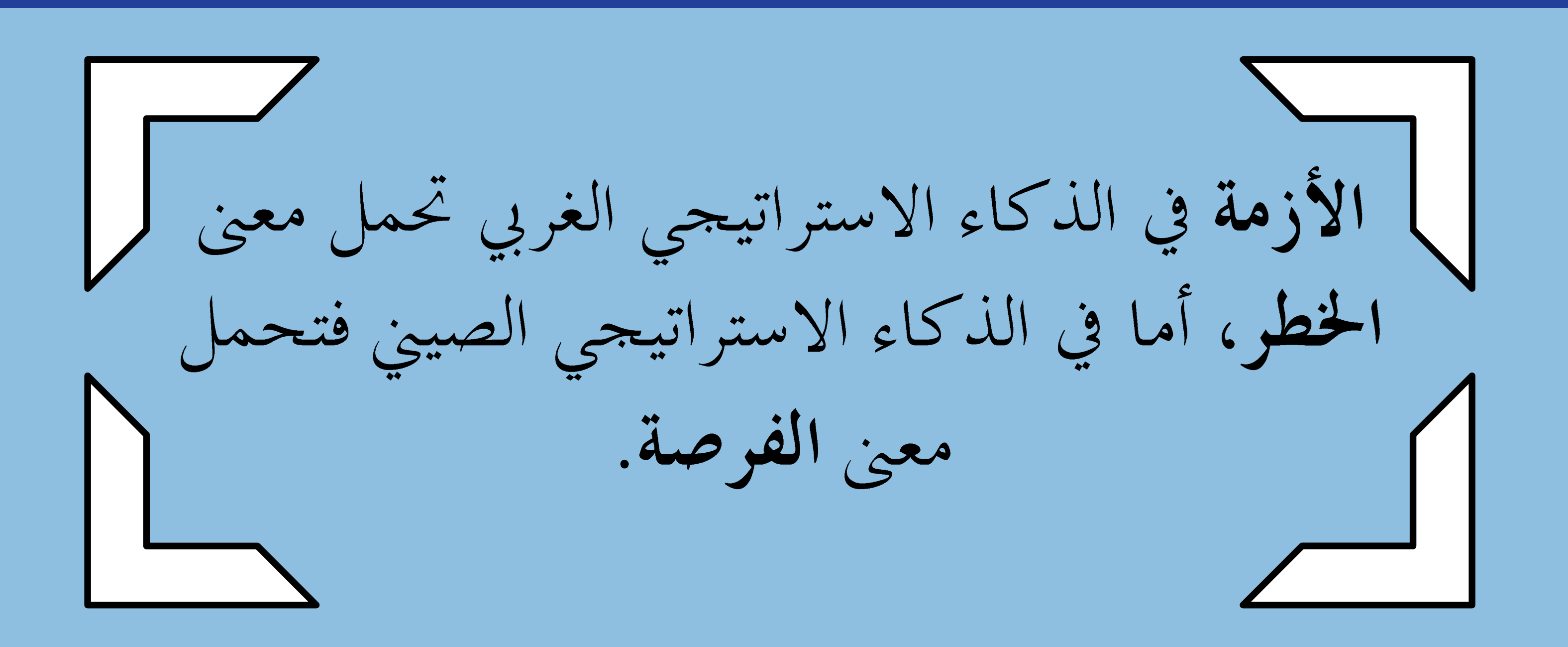
الوضعيات تتغير، لكن طبيعة الإنسان تبقى ثابتة.

إضاءة 56



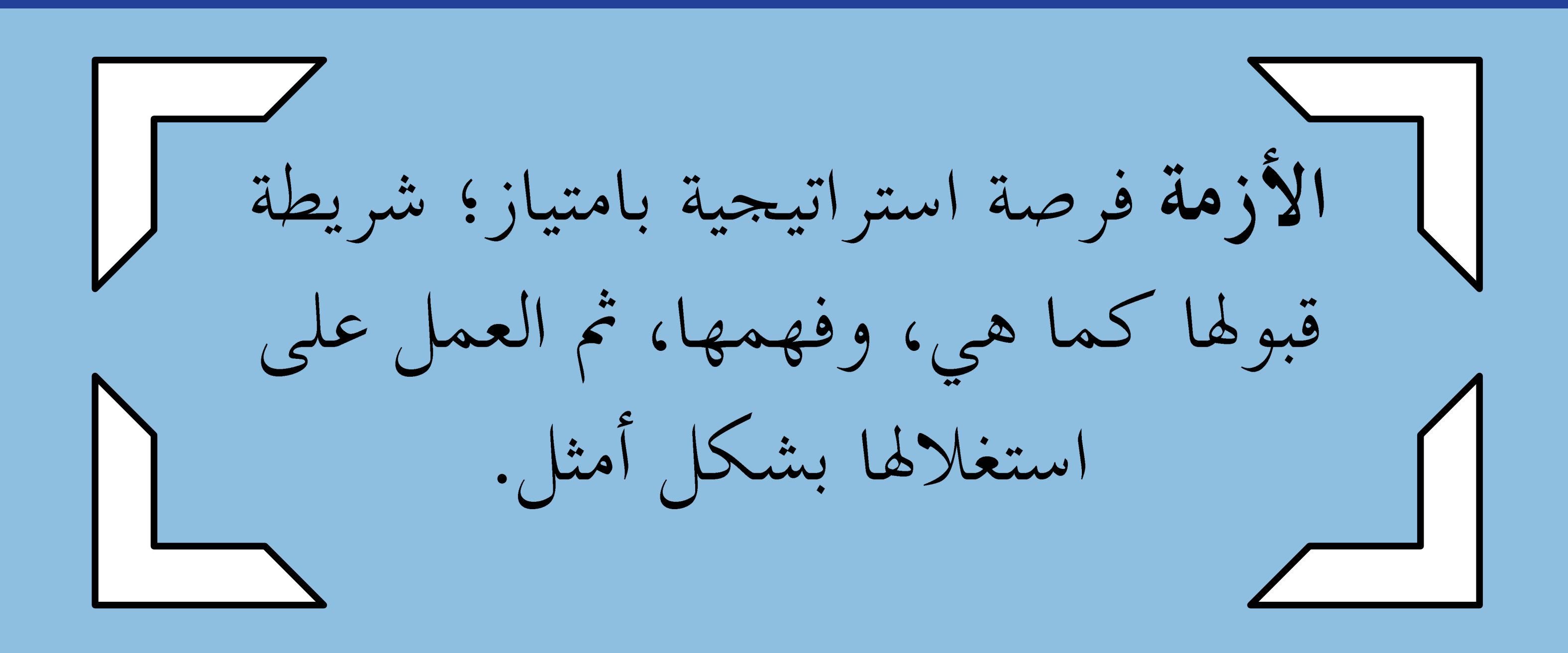
عنوان **الوضعية** العالمية الحالية الأبرز هو **الأزمة**.

إضاءة 57



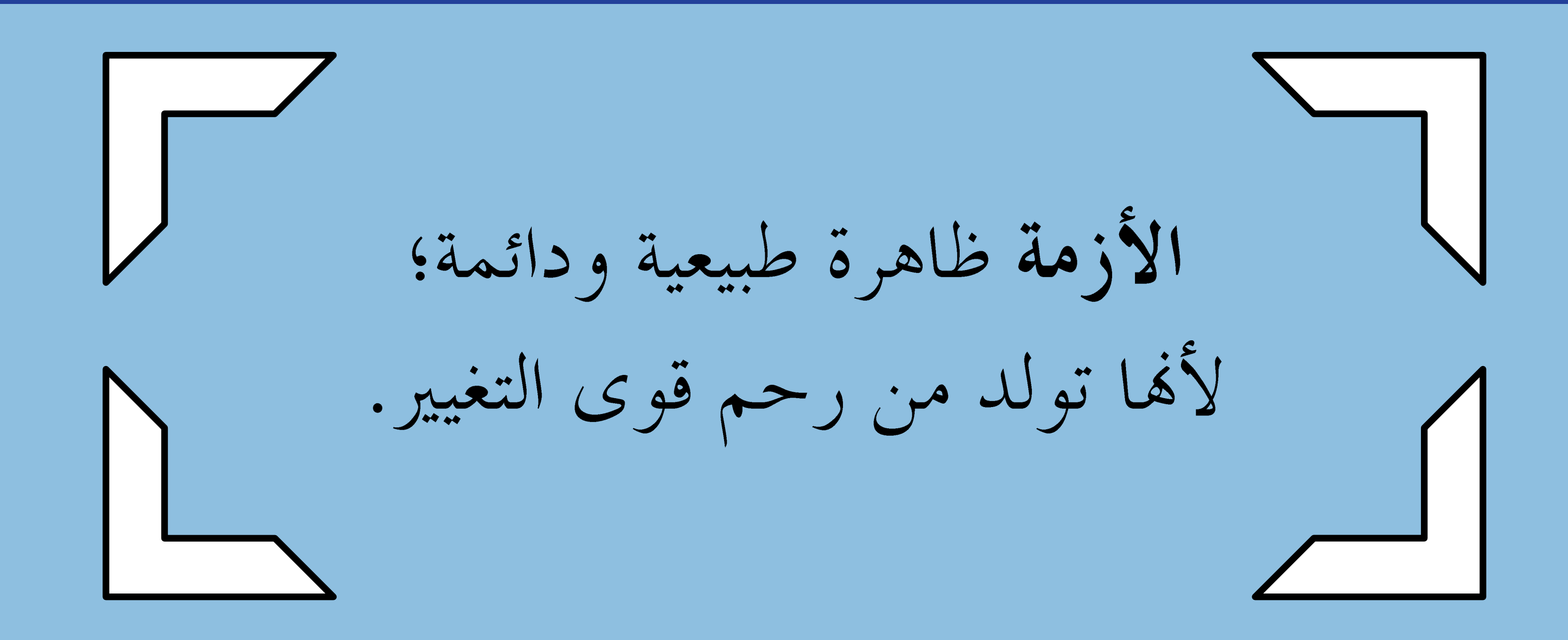
الأزمة في الذكاء الاستراتيجي الغربي تحمل معنى **الخطر**، أما في الذكاء الاستراتيجي الصيني فتحمل معنى **الفرصة**.

إضاءة 58

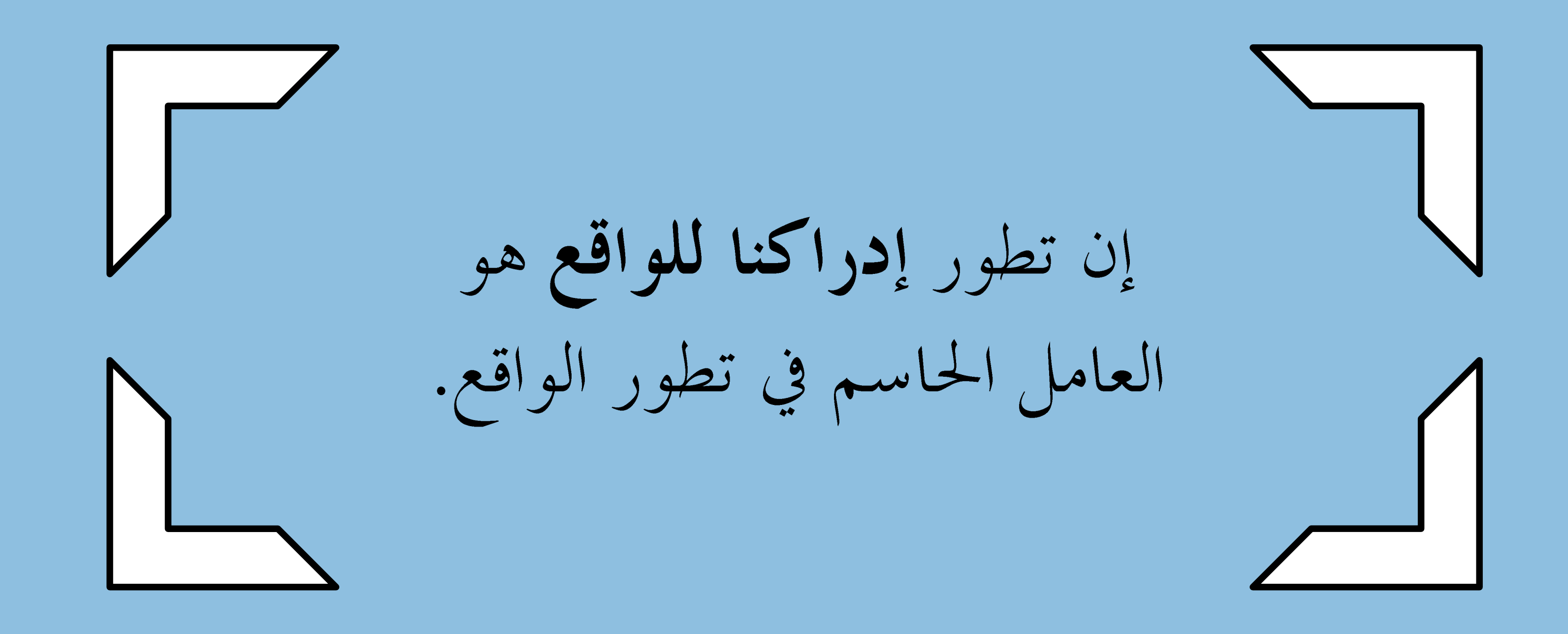


الأزمة فرصة استراتيجية بامتياز؛ شريطة قبولها كما هي، وفهمها، ثم العمل على استغلالها بشكل أمثل.

إضاءة 59

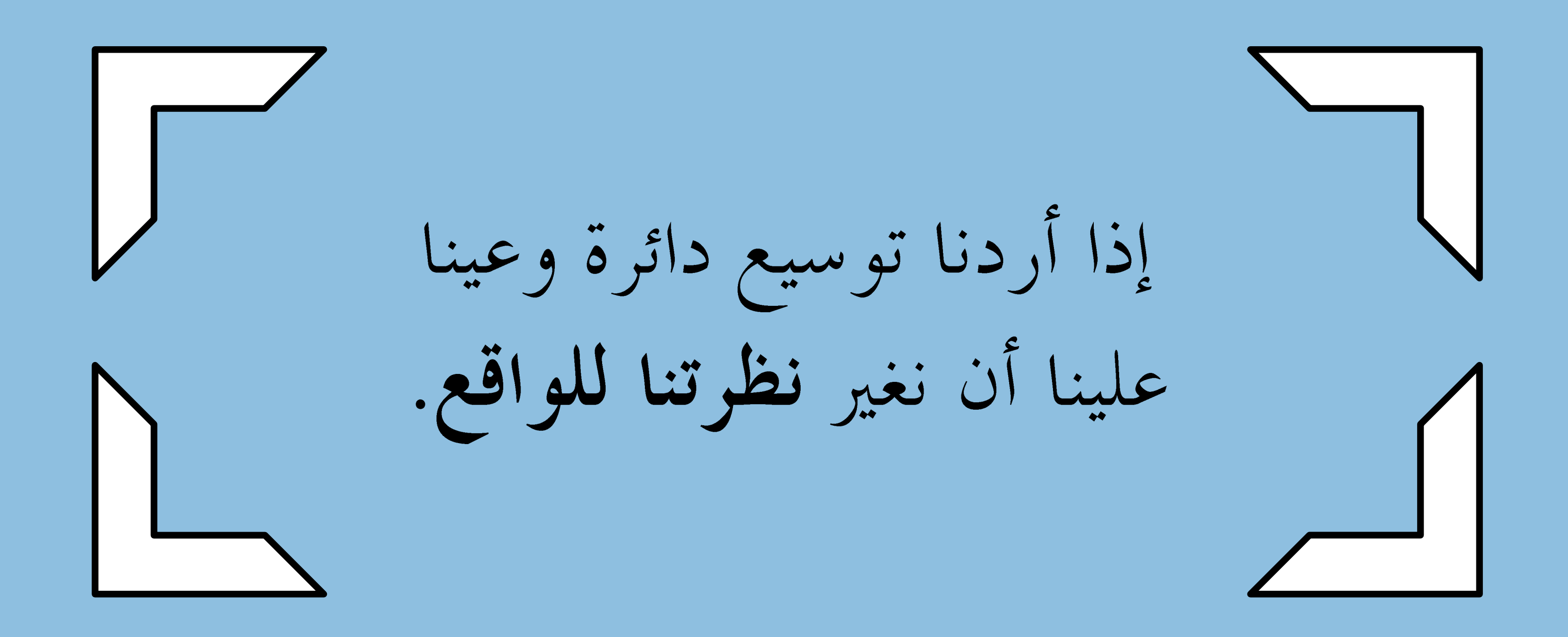


إضاءة 60

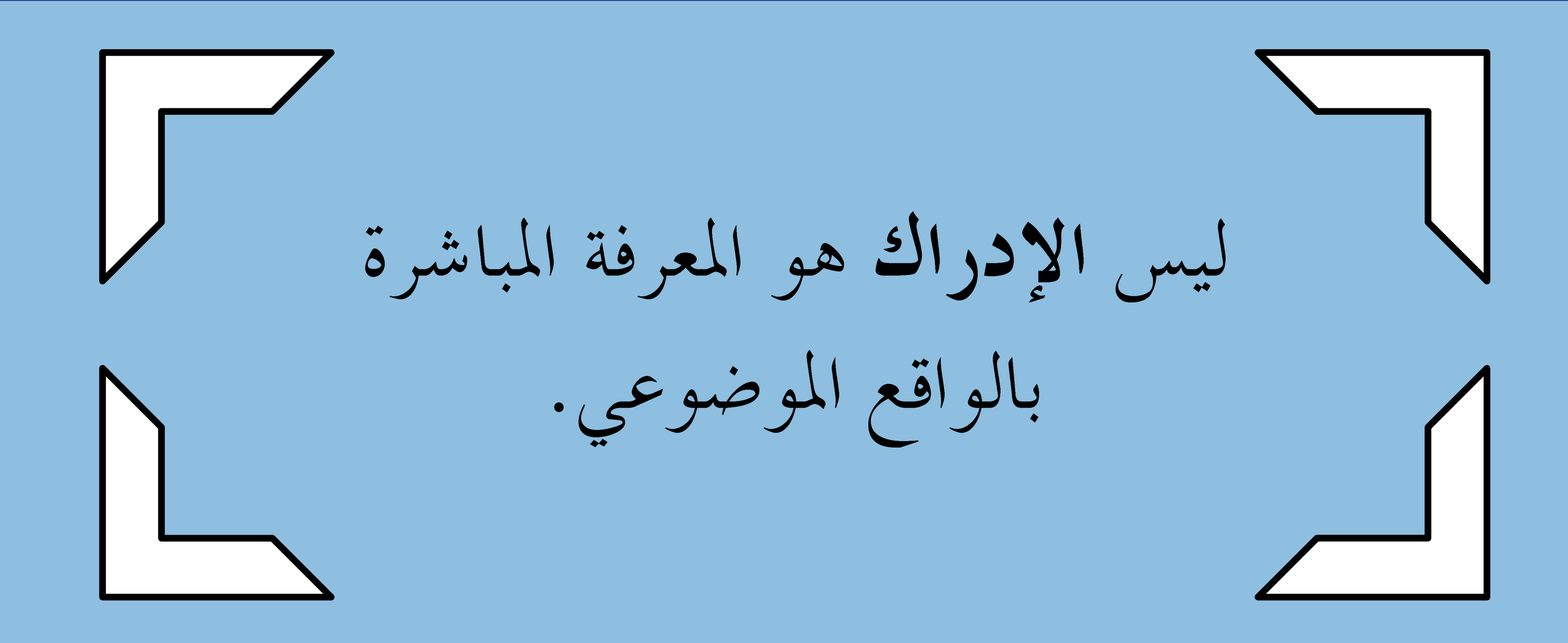


إن تطور **إدراكنا للواقع** هو العامل الحاسم في تطور الواقع.

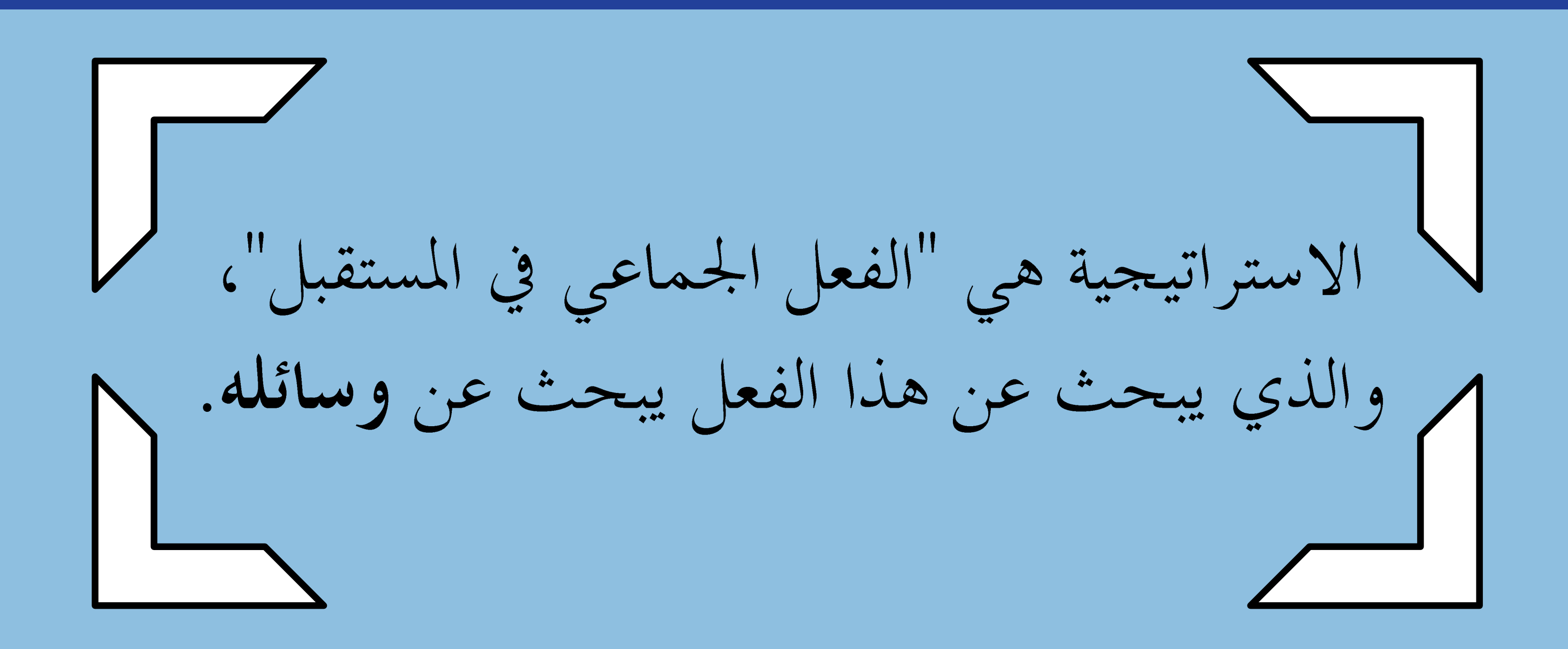
إضاءة 61



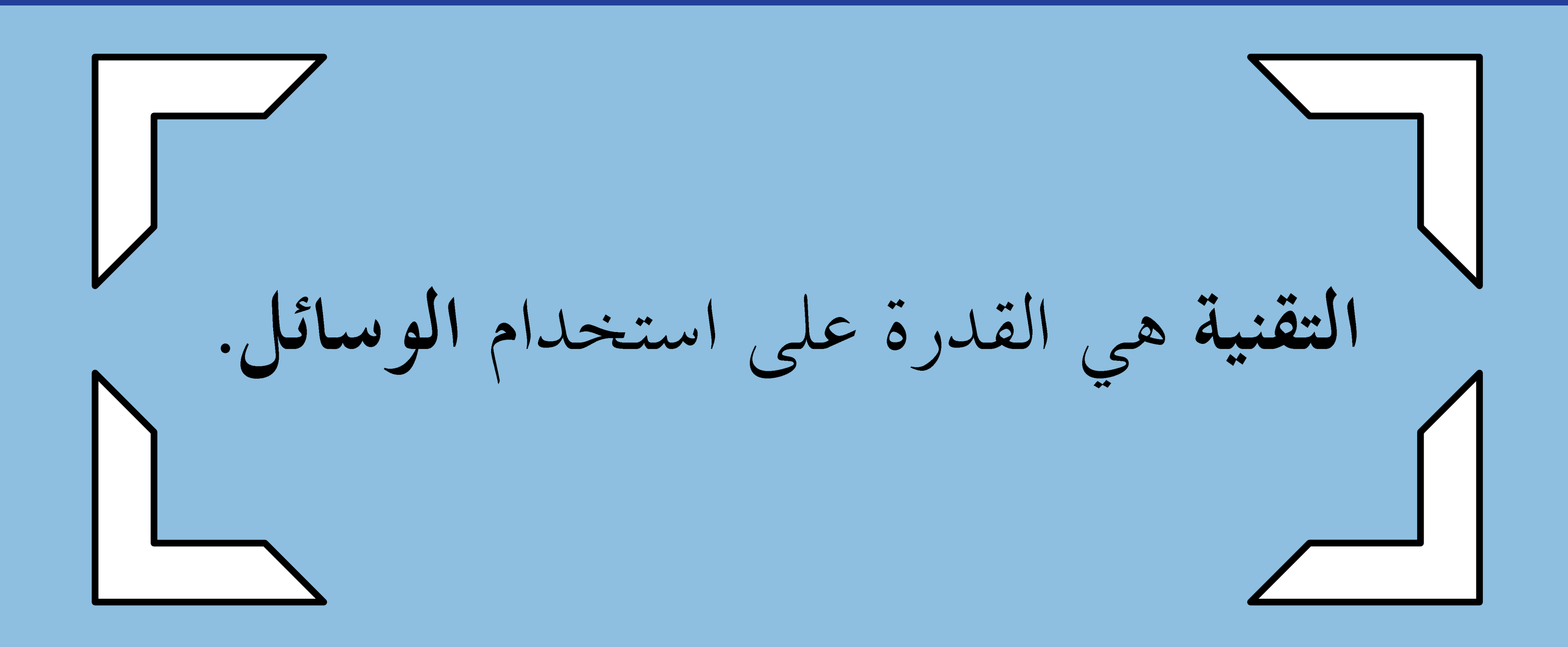
إضاءة 62



إضاءة 63

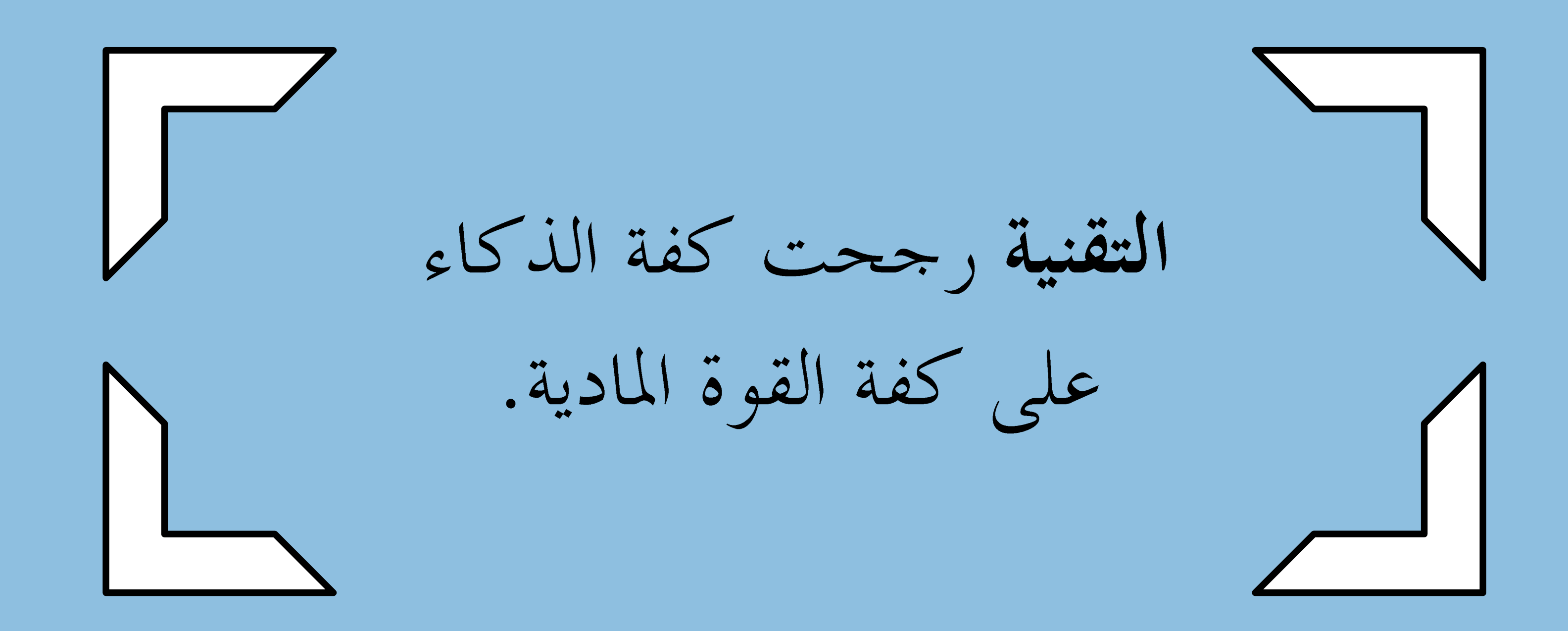

الاستراتيجية هي "الفعل الجماعي في المستقبل"،
والذي يبحث عن هذا الفعل يبحث عن **وسائله**.

إضاءة 64



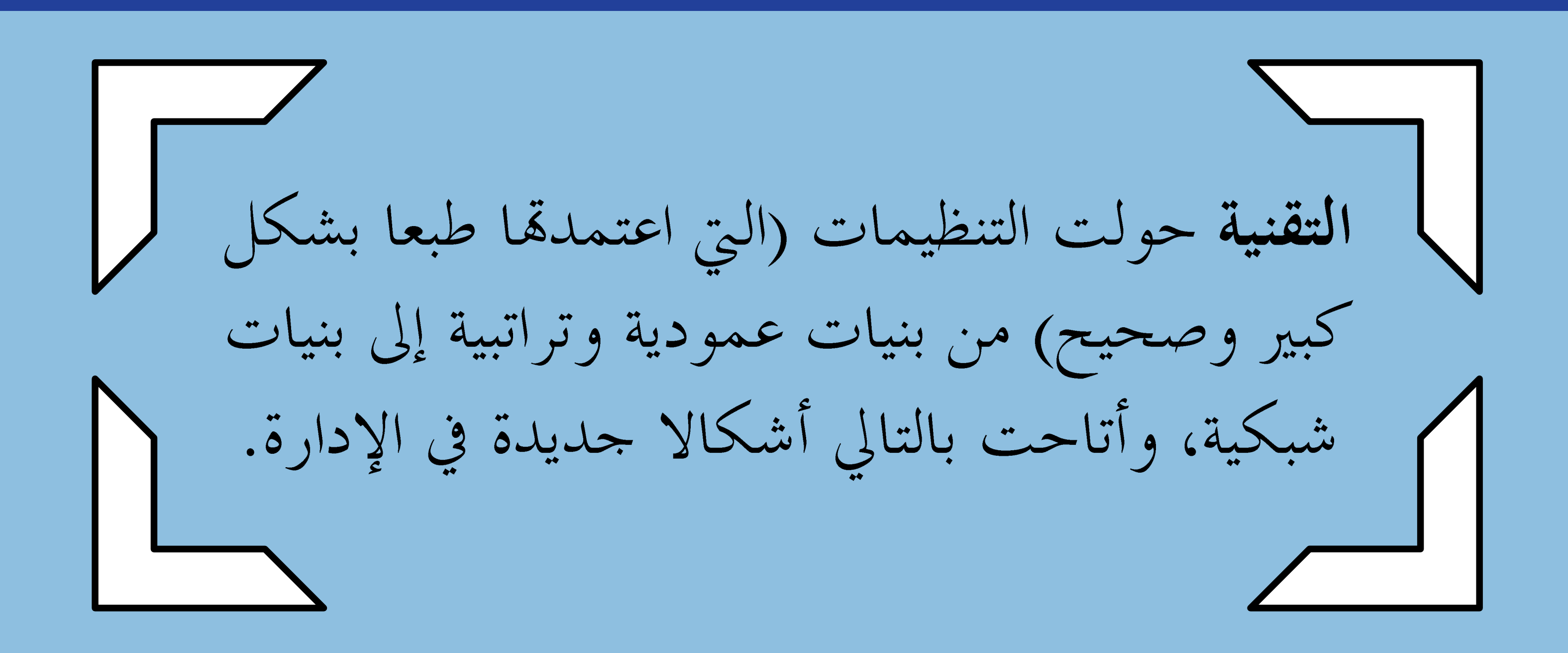
التقنية هي القدرة على استخدام **الوسائل**.

إضاءة 65



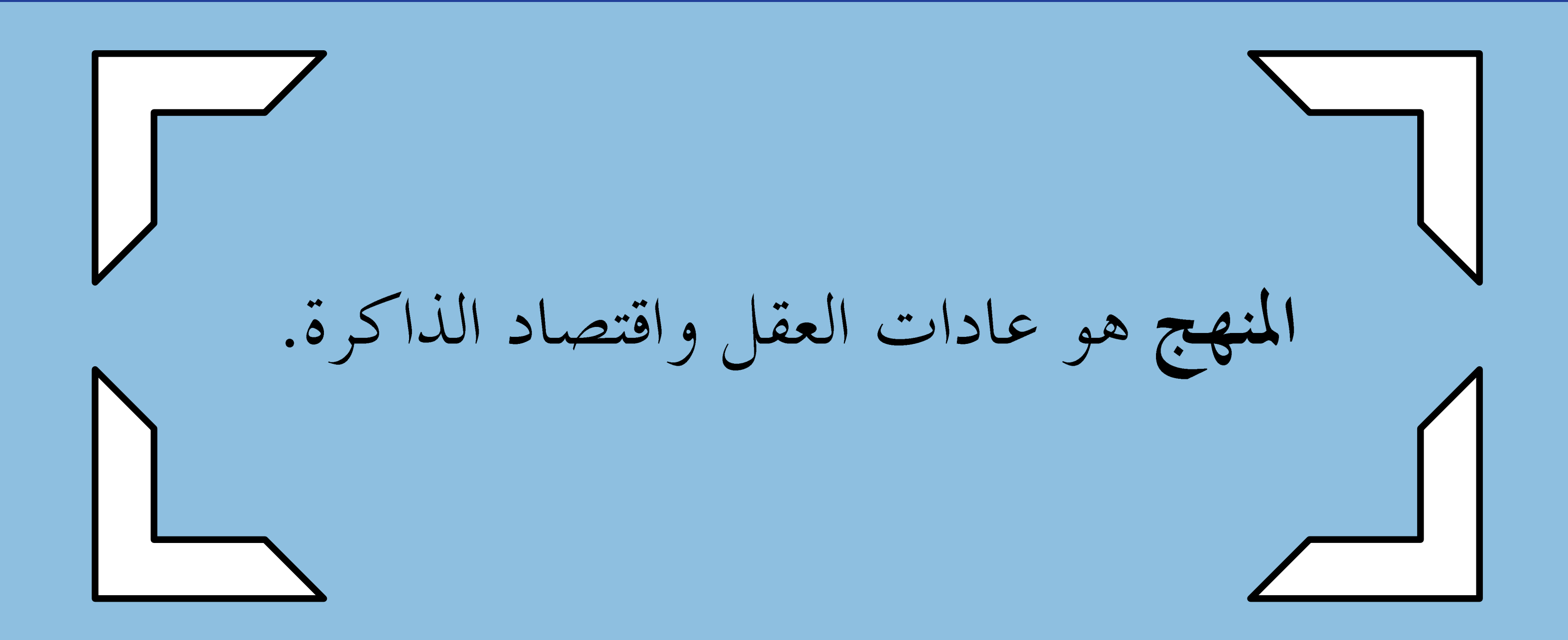
التقنية رجحت كفة الذكاء
على كفة القوة المادية.

إضاءة 66

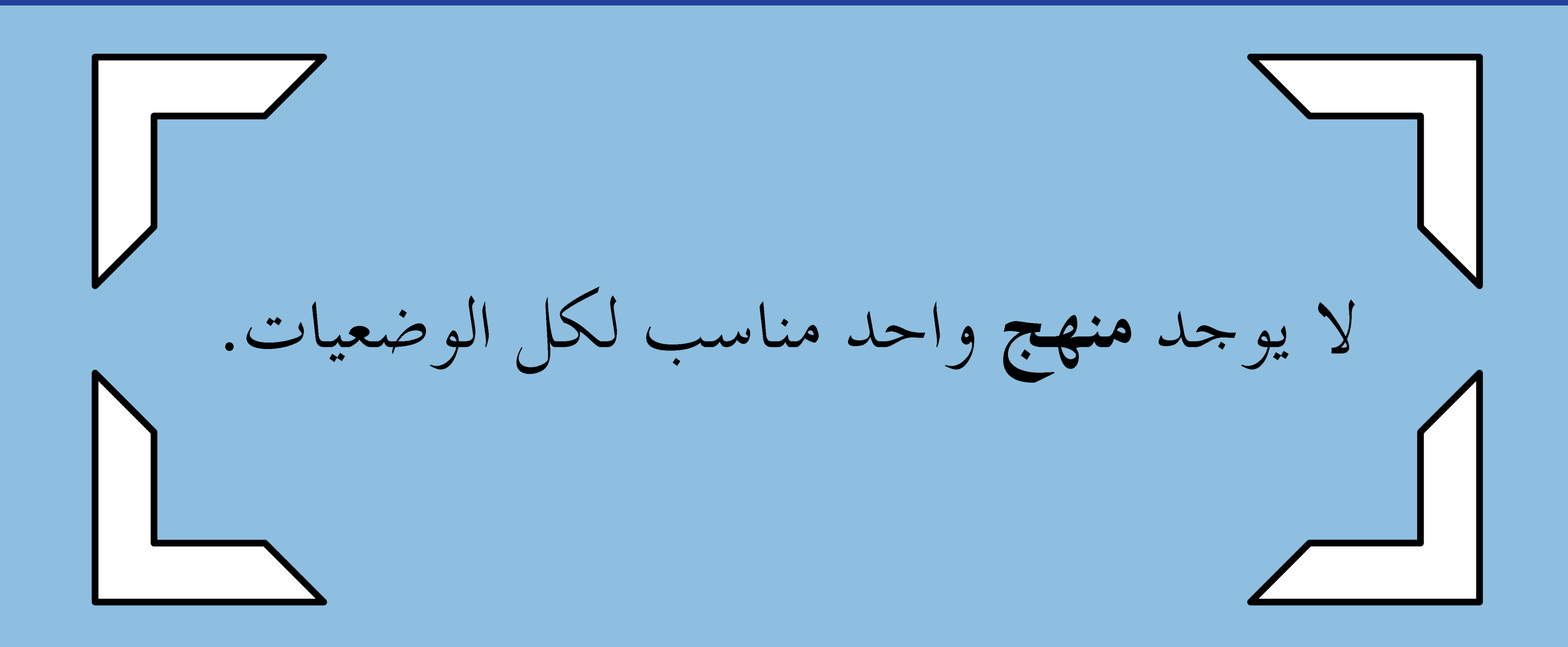


التقنية حولت التنظيمات (التي اعتمدتها طبعا بشكل كبير وصحيح) من بنيات عمودية وتراتبية إلى بنيات شبكية، وأتاحت بالتالي أشكالا جديدة في الإدارة.

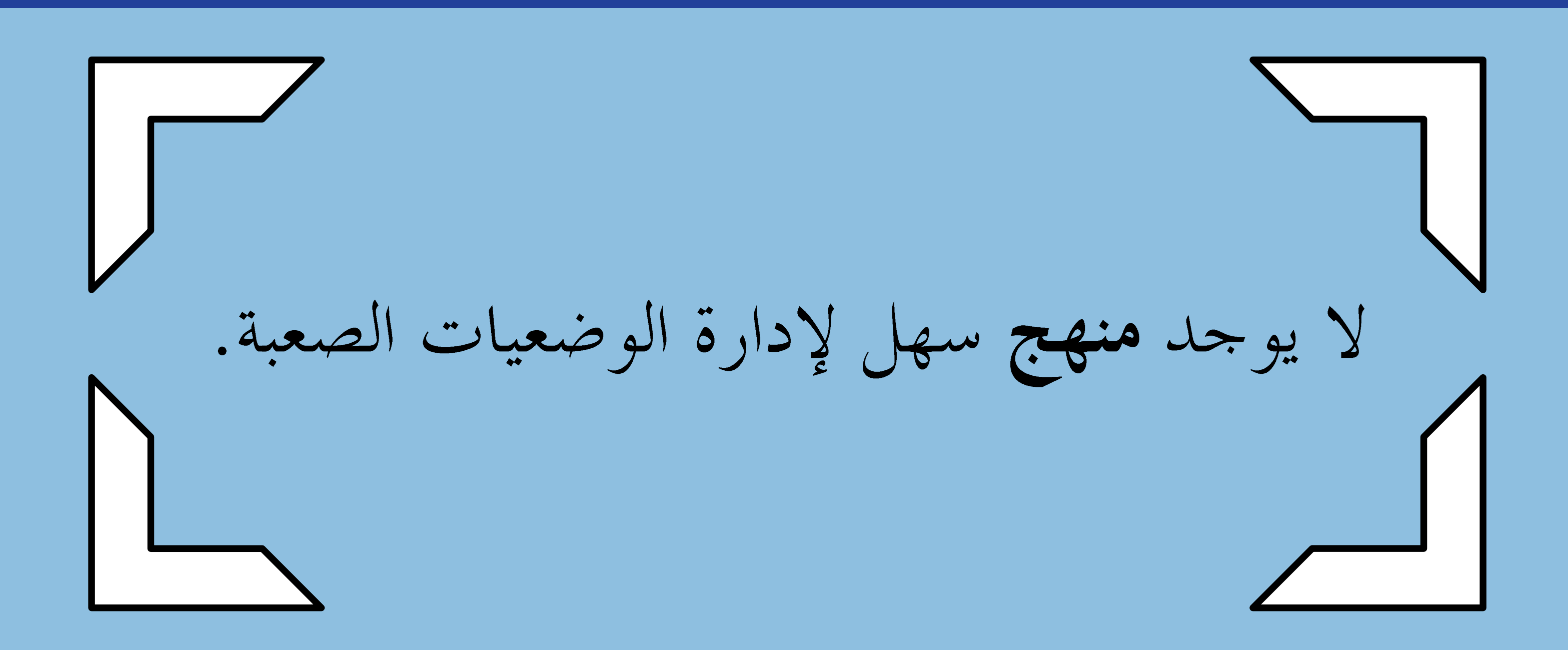
إضاءة 67



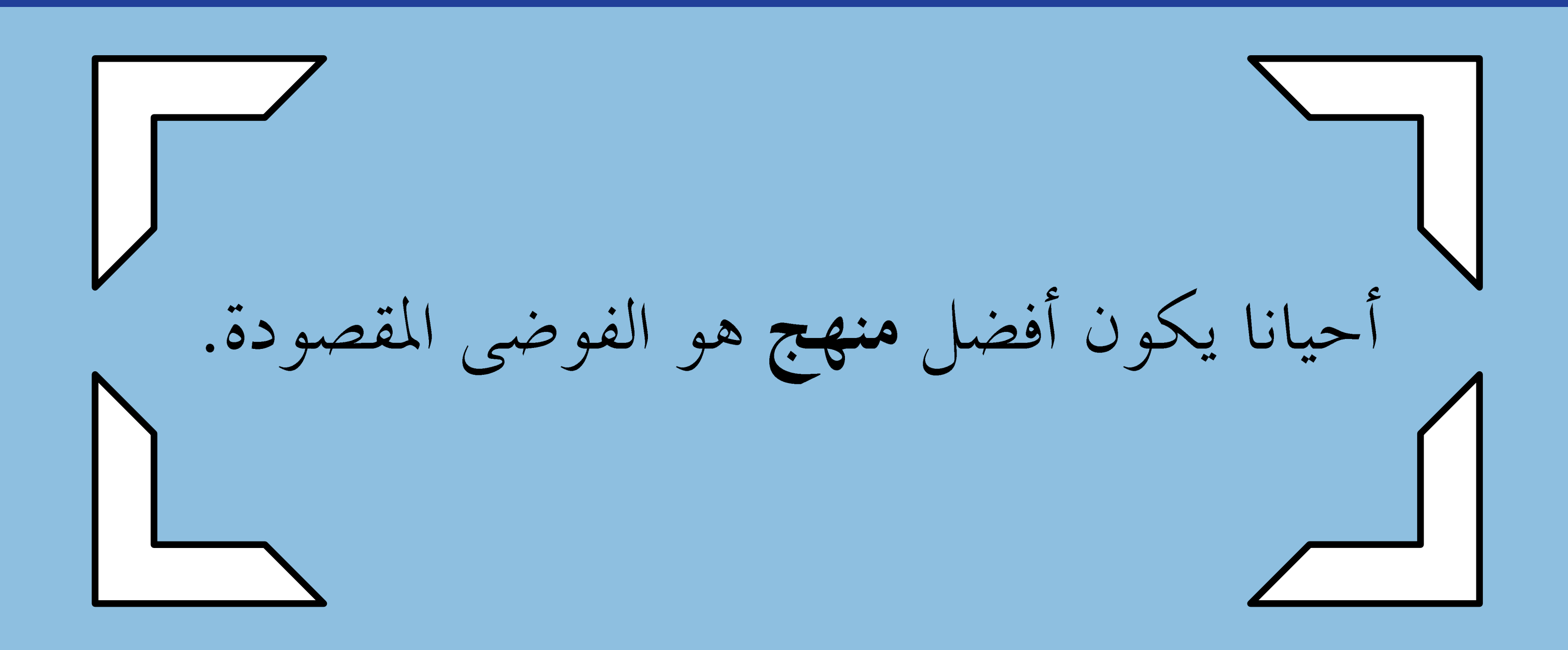
إضاءة 68



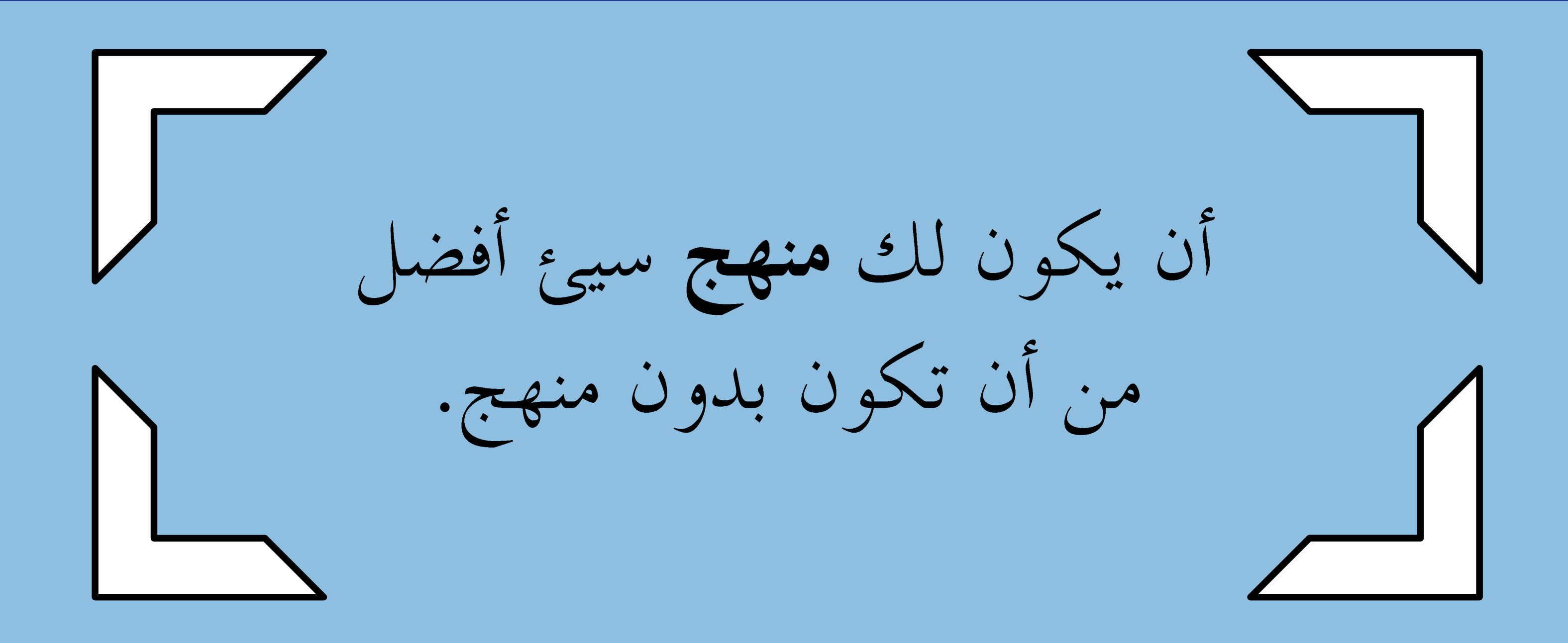
إضاءة 69



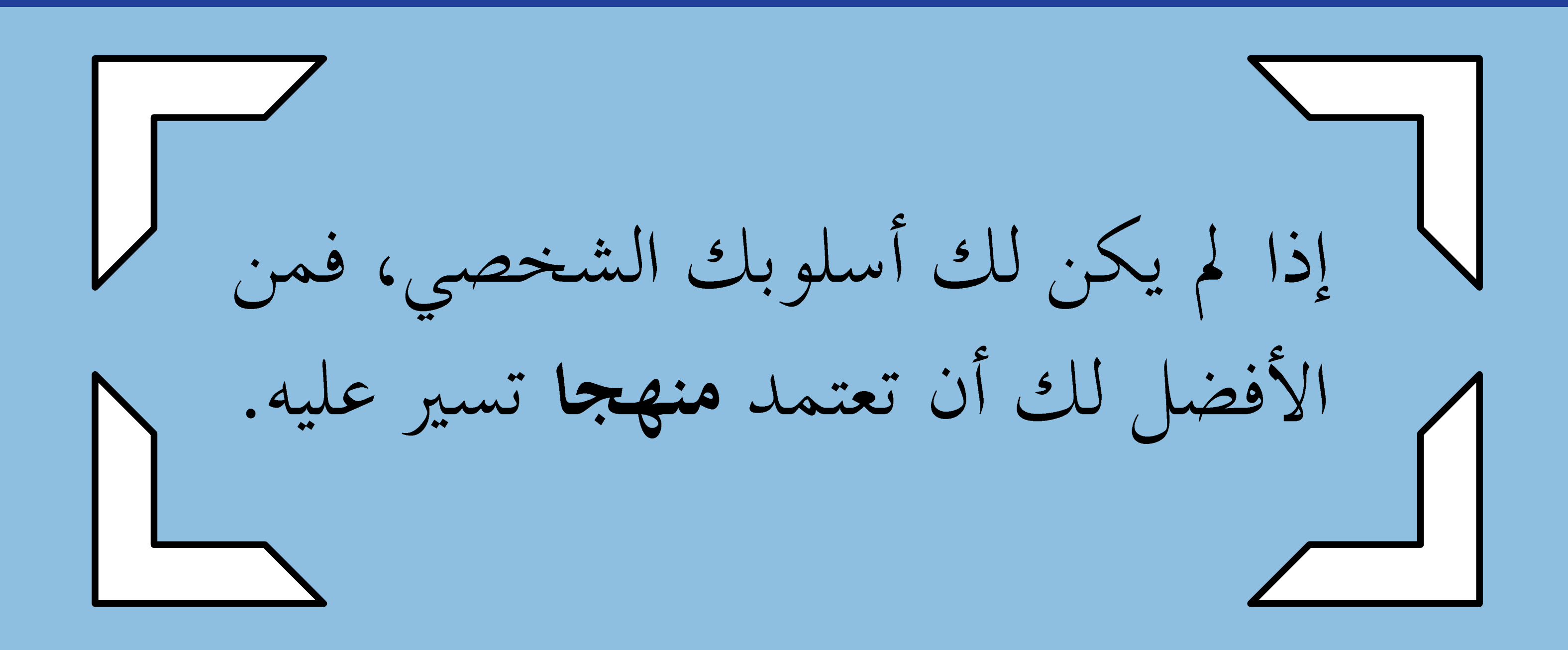
إضاءة 70



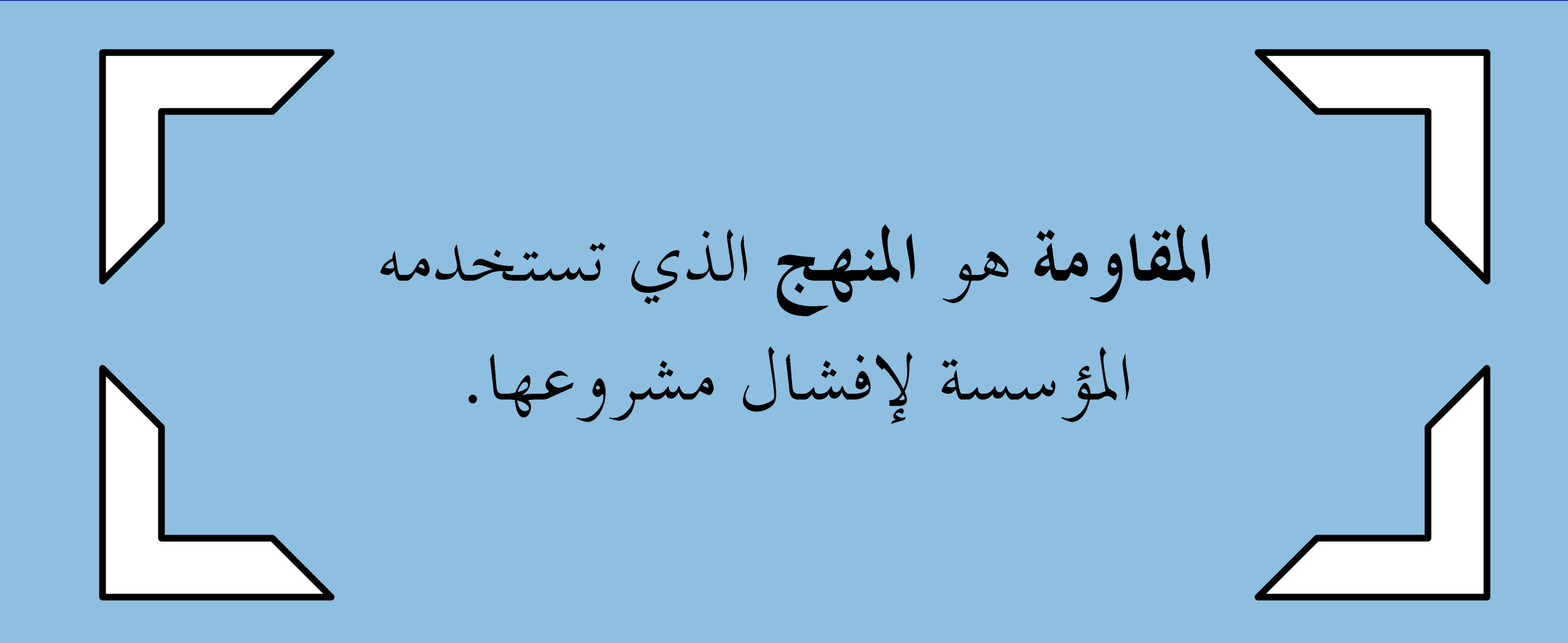
إضاءة 71



إضاءة 72


إذا لم يكن لك أسلوبك الشخصي، فمن
الأفضل لك أن تعتمد **منهجا** تسير عليه.

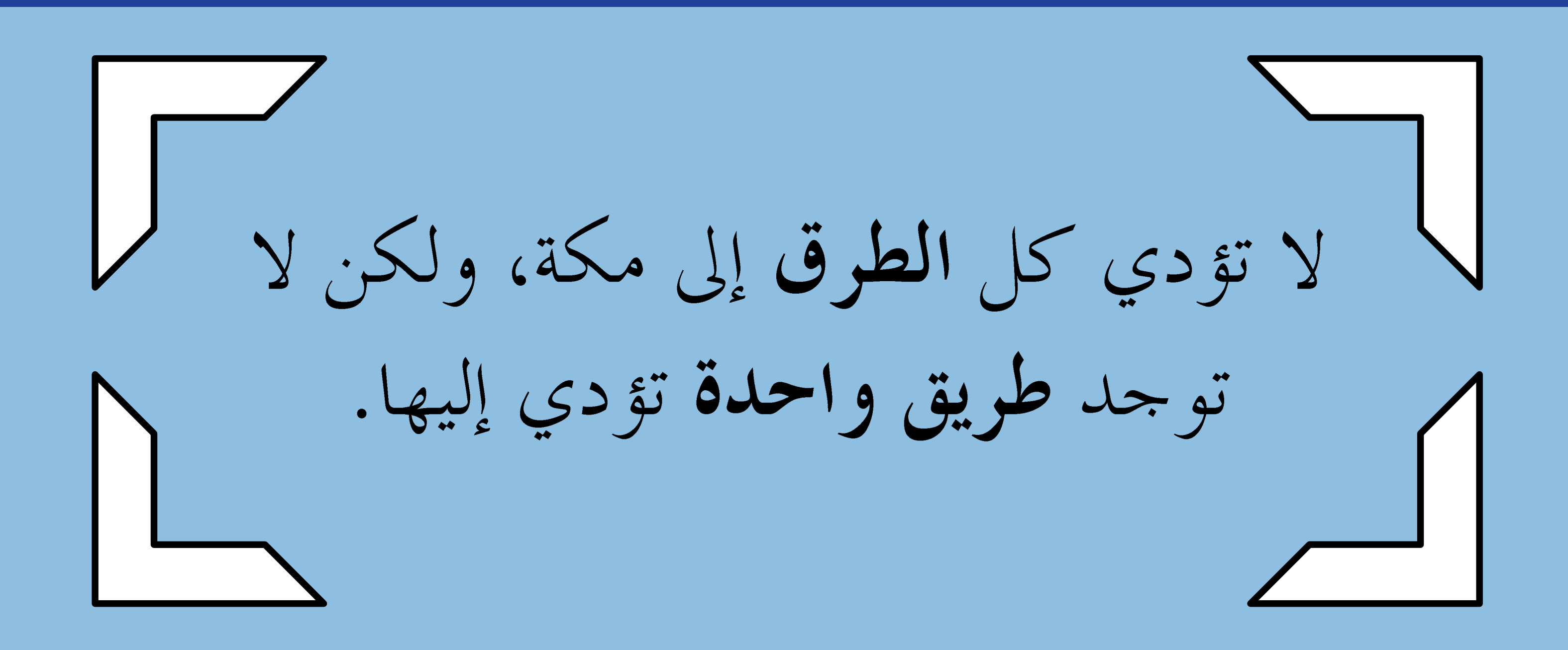
إضاءة 73



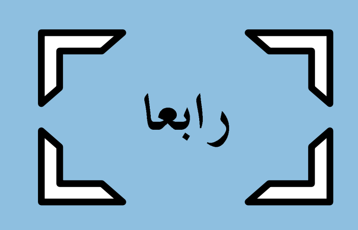
إضاءة 74



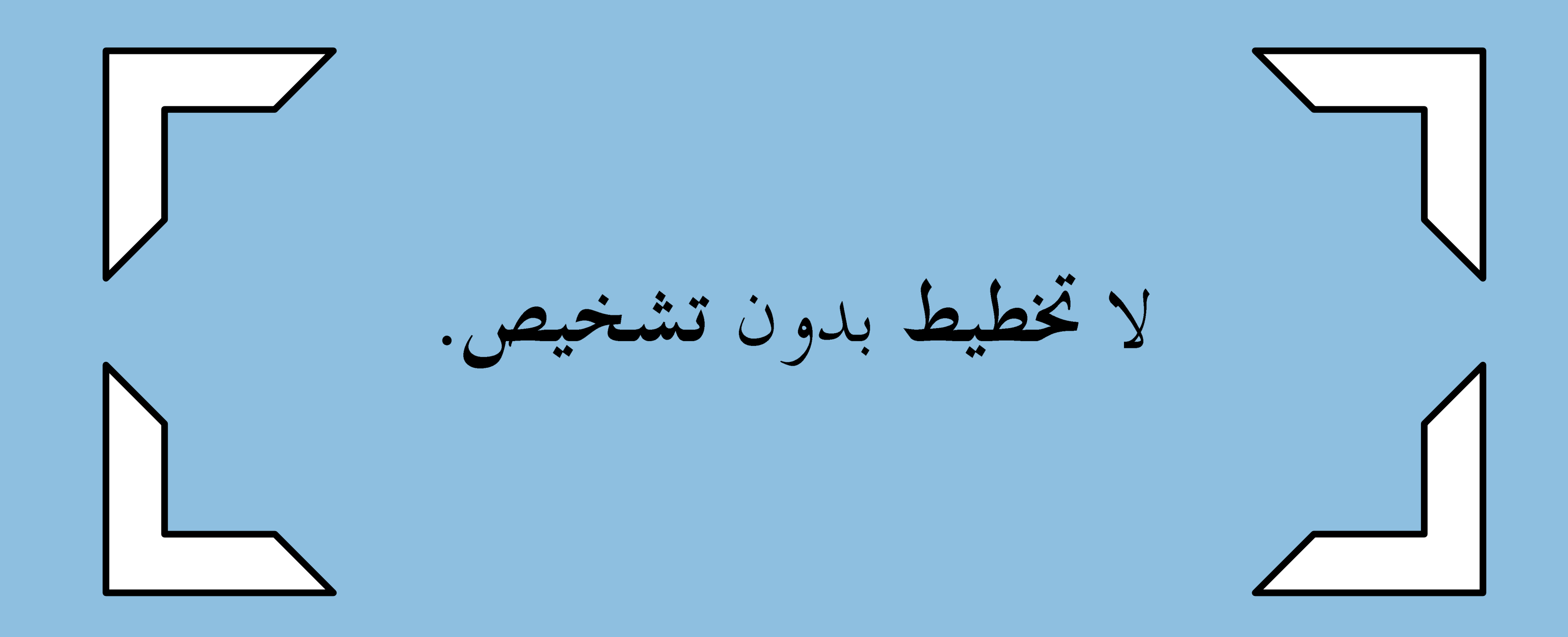
إضاءة 75



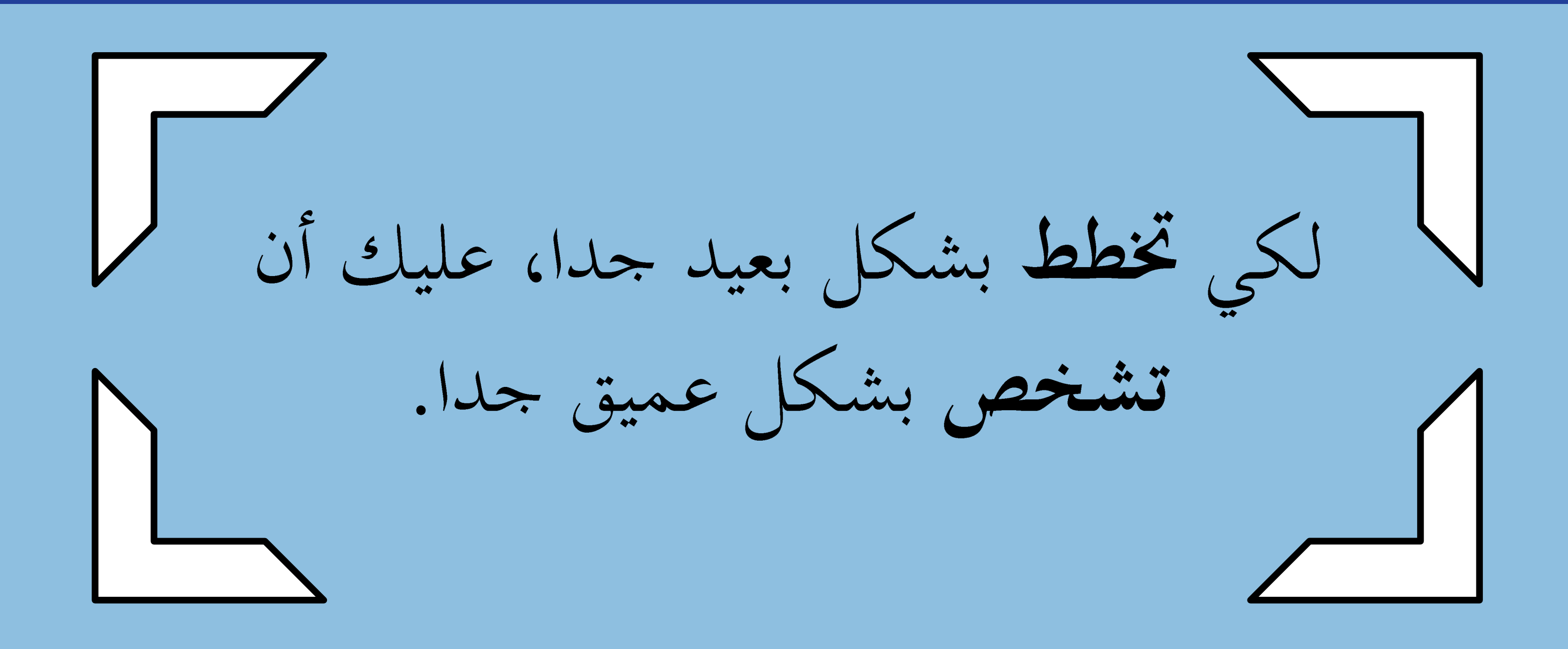
إضاءة 76


رابعا

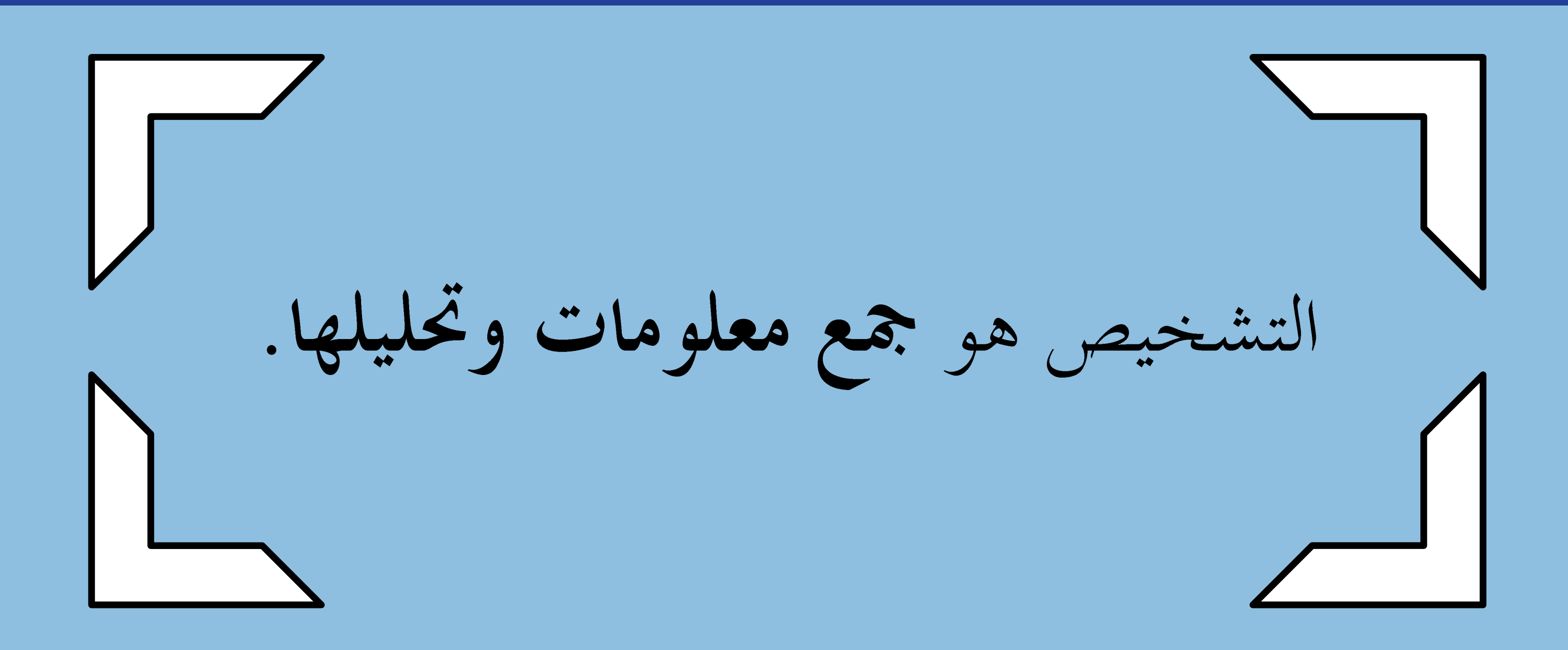

التخطيط الاستراتيجي



إضاءة 77

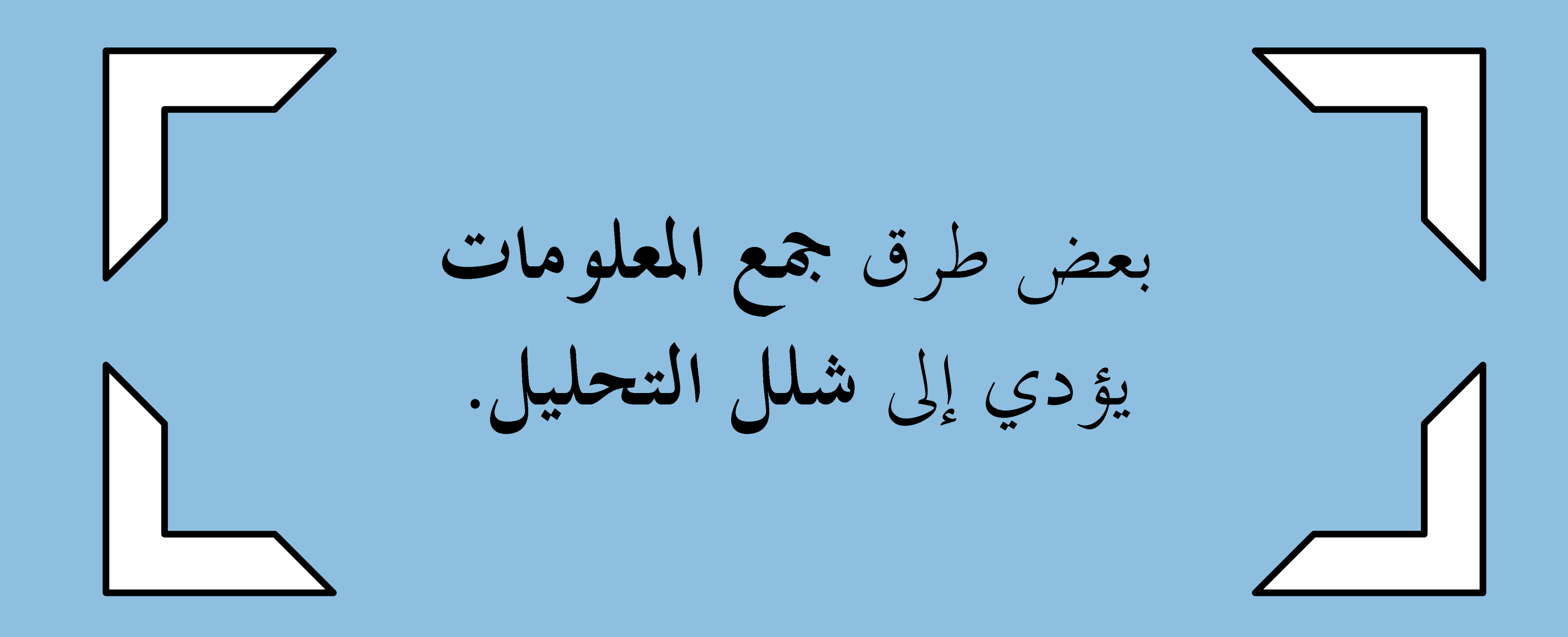


إضاءة 78

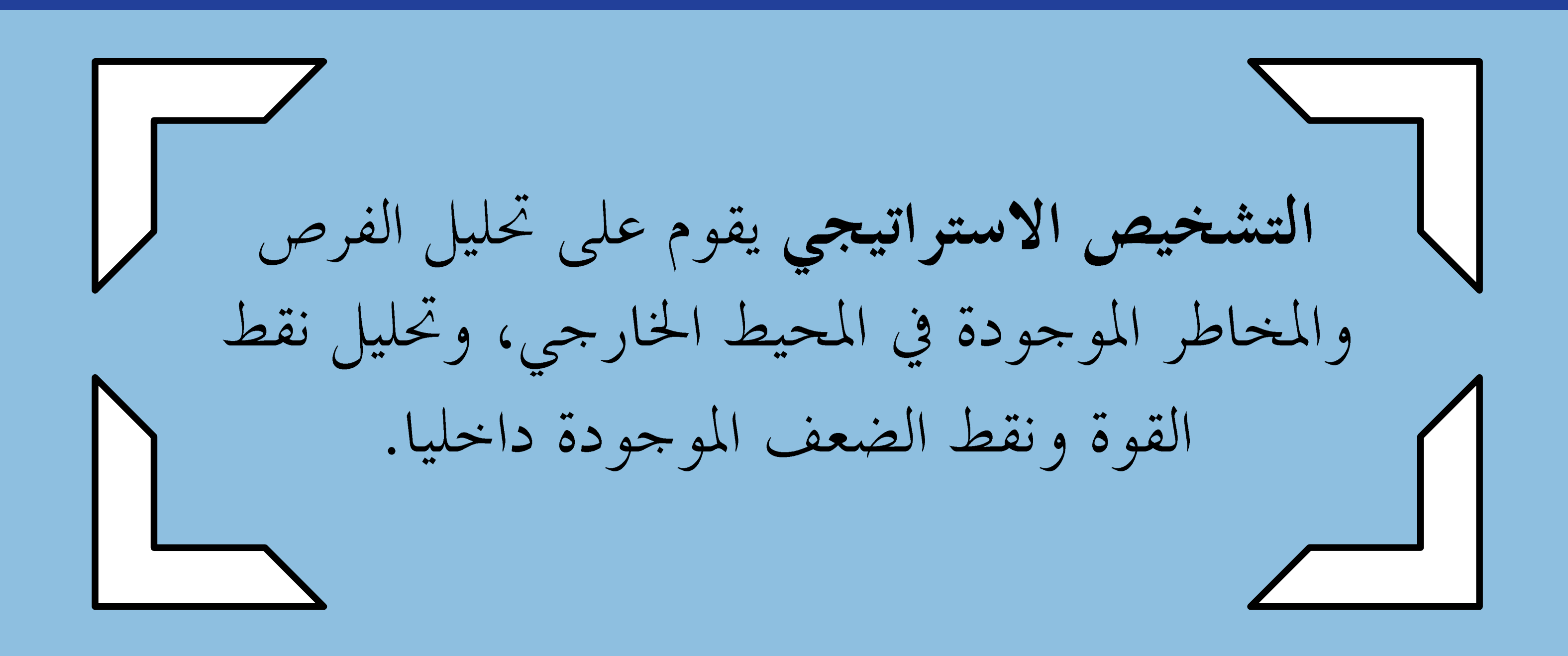


التشخيص هو **جمع معلومات وتحليلها**.

إضاءة 79

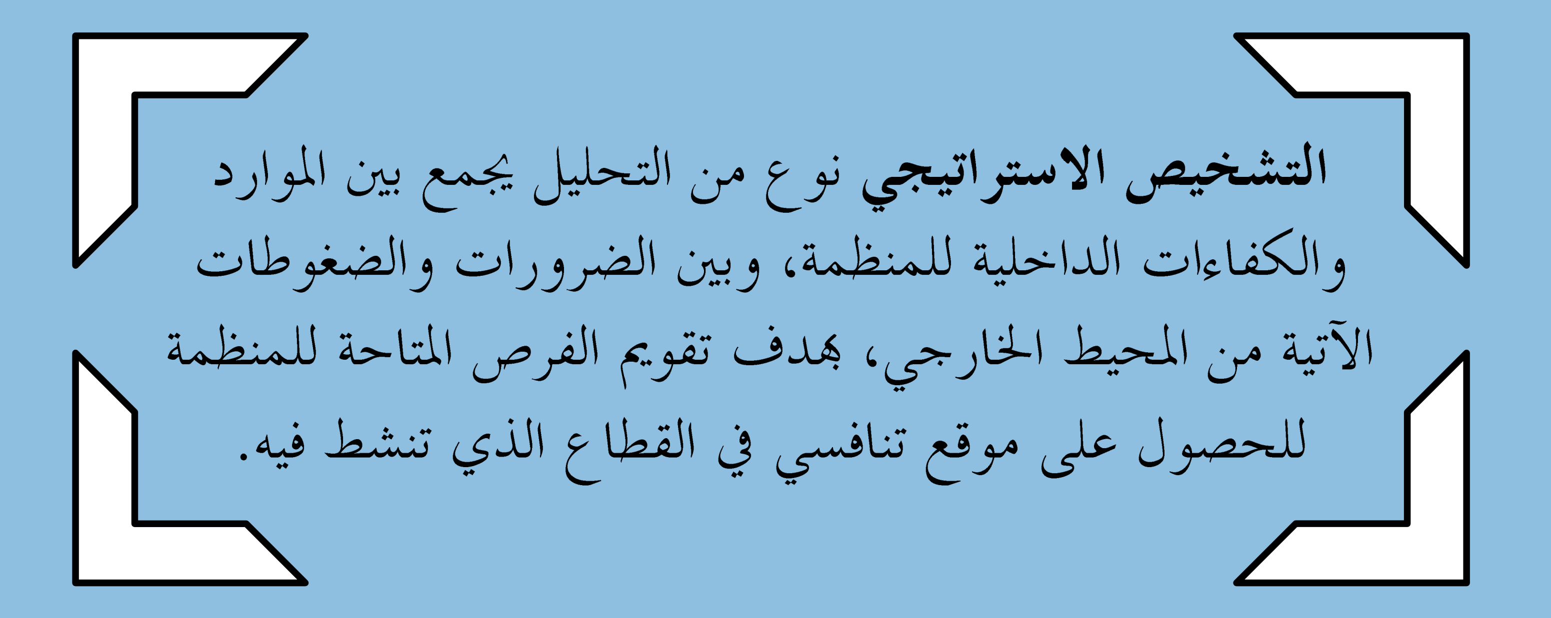


إضاءة 80



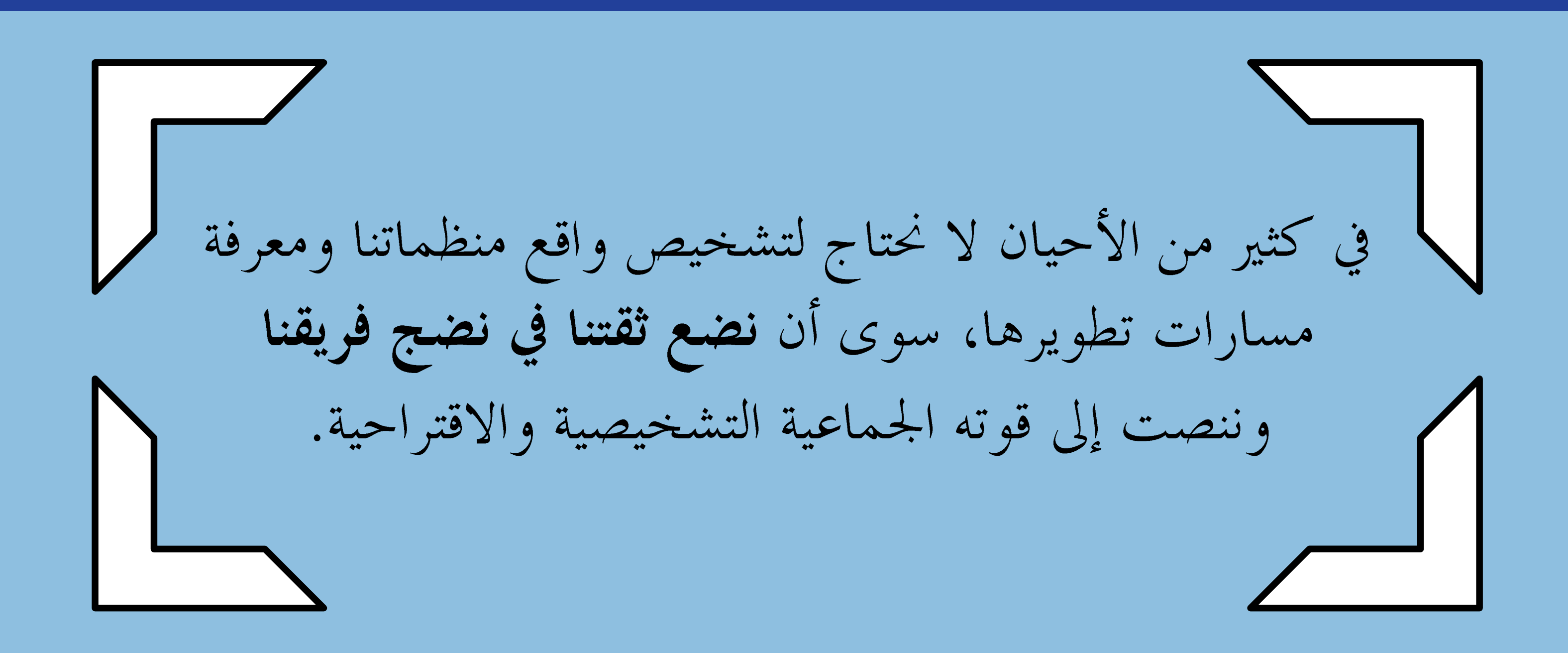
التشخيص الاستراتيجي يقوم على تحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط الخارجي، وتحليل نقط القوة ونقط الضعف الموجودة داخليا.

إضاءة 81



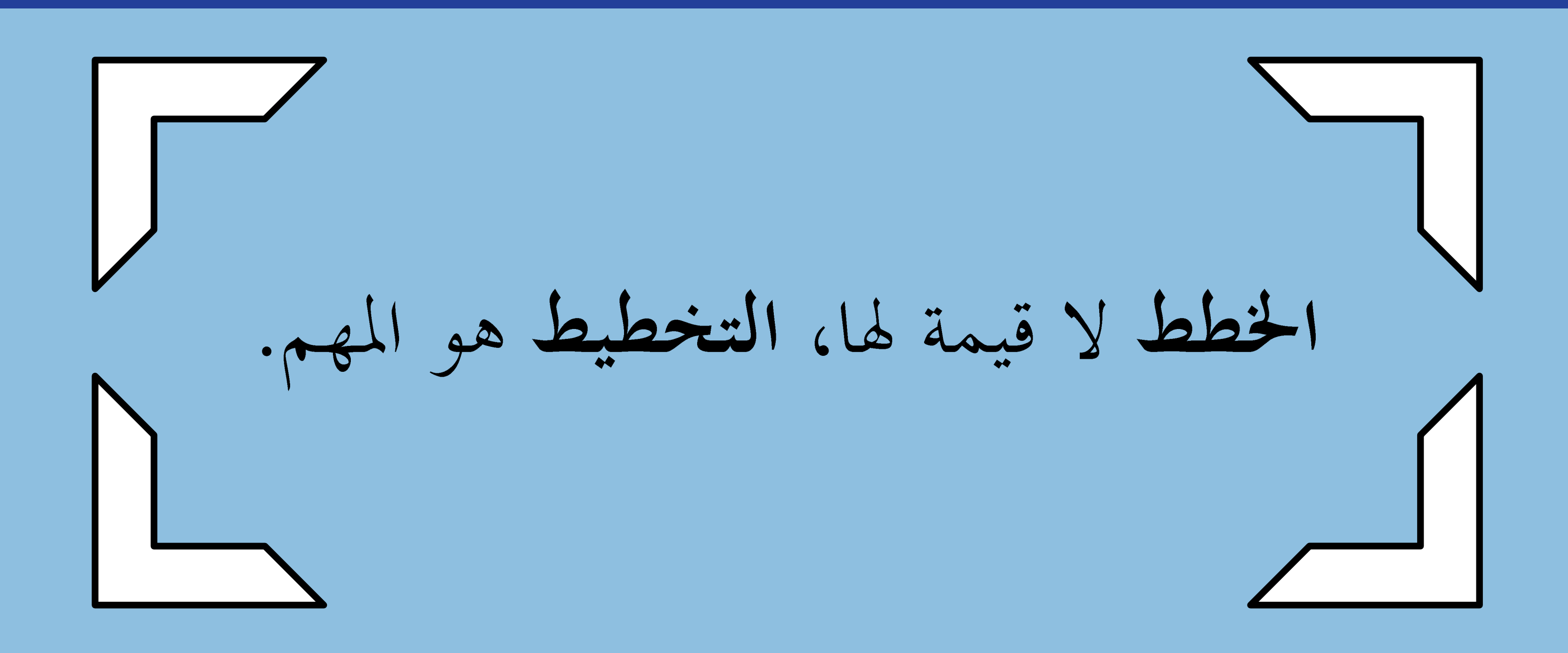
التشخيص الاستراتيجي نوع من التحليل يجمع بين الموارد والكفاءات الداخلية للمنظمة، وبين الضرورات والضغوطات الآتية من المحيط الخارجي، بهدف تقويم الفرص المتاحة للمنظمة للحصول على موقع تنافسي في القطاع الذي تنشط فيه.

إضاءة 82



في كثير من الأحيان لا نحتاج لتشخيص واقع منظماتنا ومعرفة مسارات تطويرها، سوى أن **نضع ثقتنا في نضج فريقنا** وننصت إلى قوته الجماعية التشخيصية والاقتراحية.

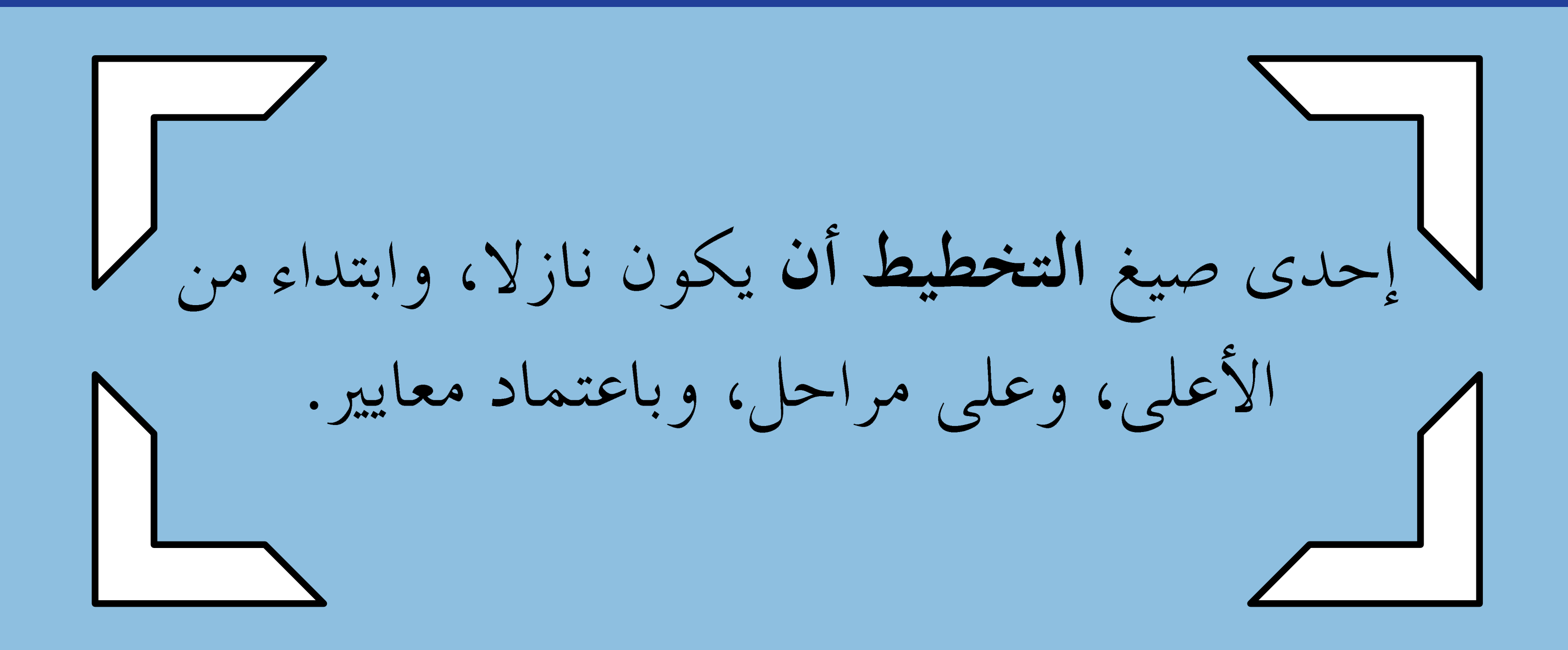
إضاءة 83



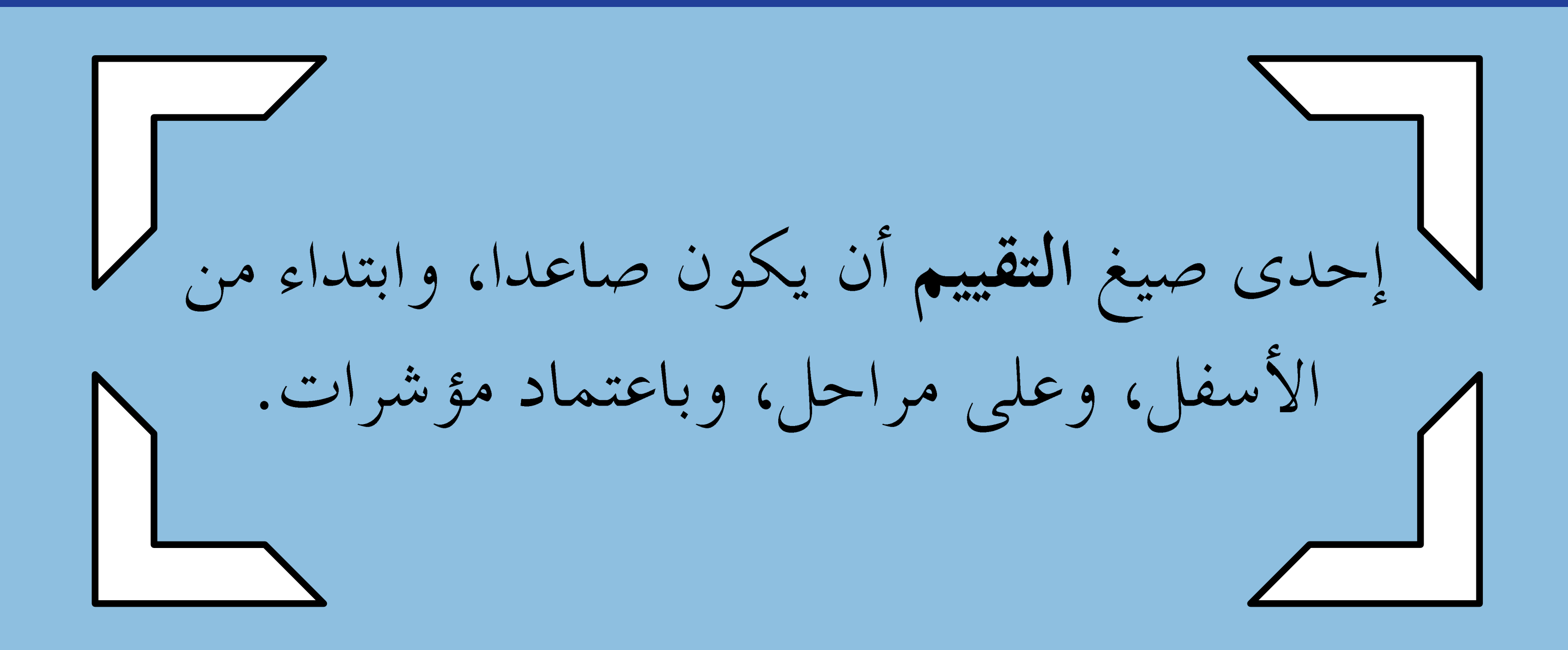
إضاءة 84



إضاءة 85

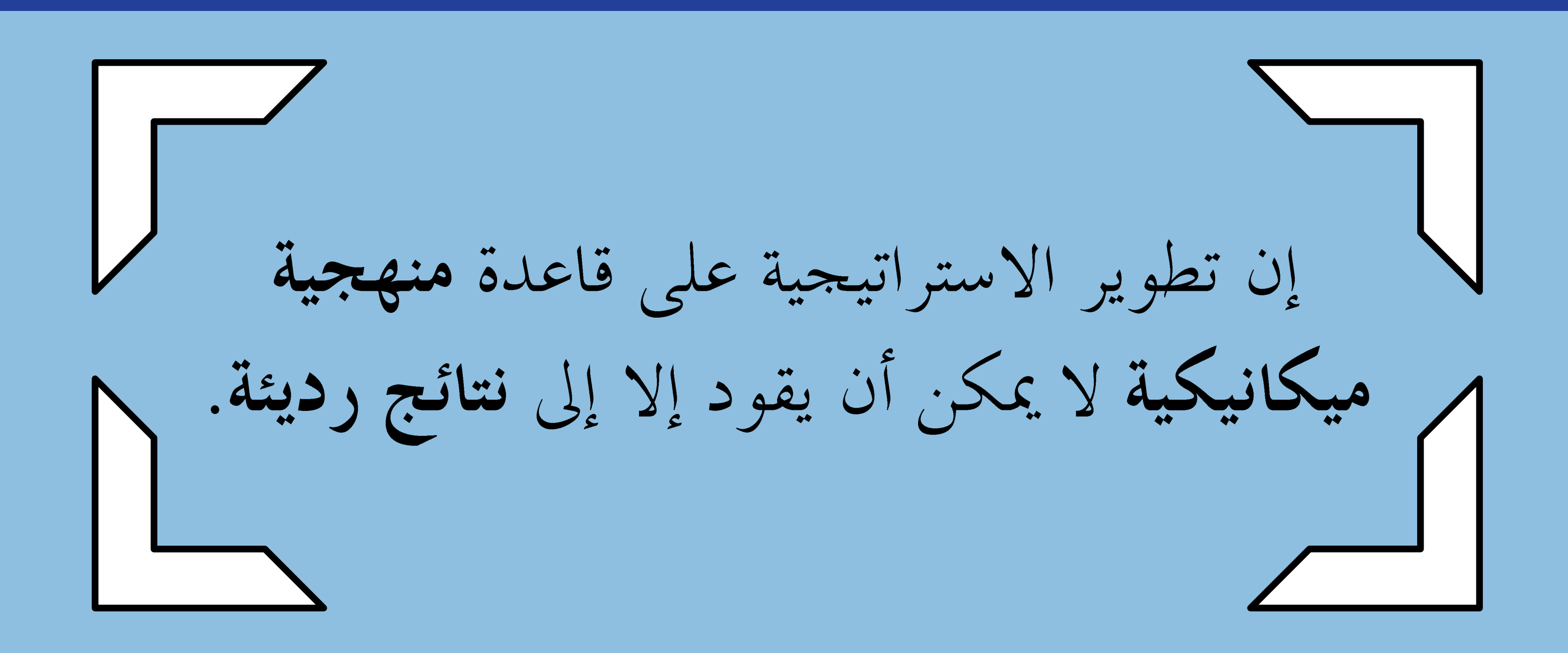

إحدى صيغ **التخطيط أن** يكون نازلا، وابتداء من الأعلى، وعلى مراحل، وباعتماد معايير.

إضاءة 86

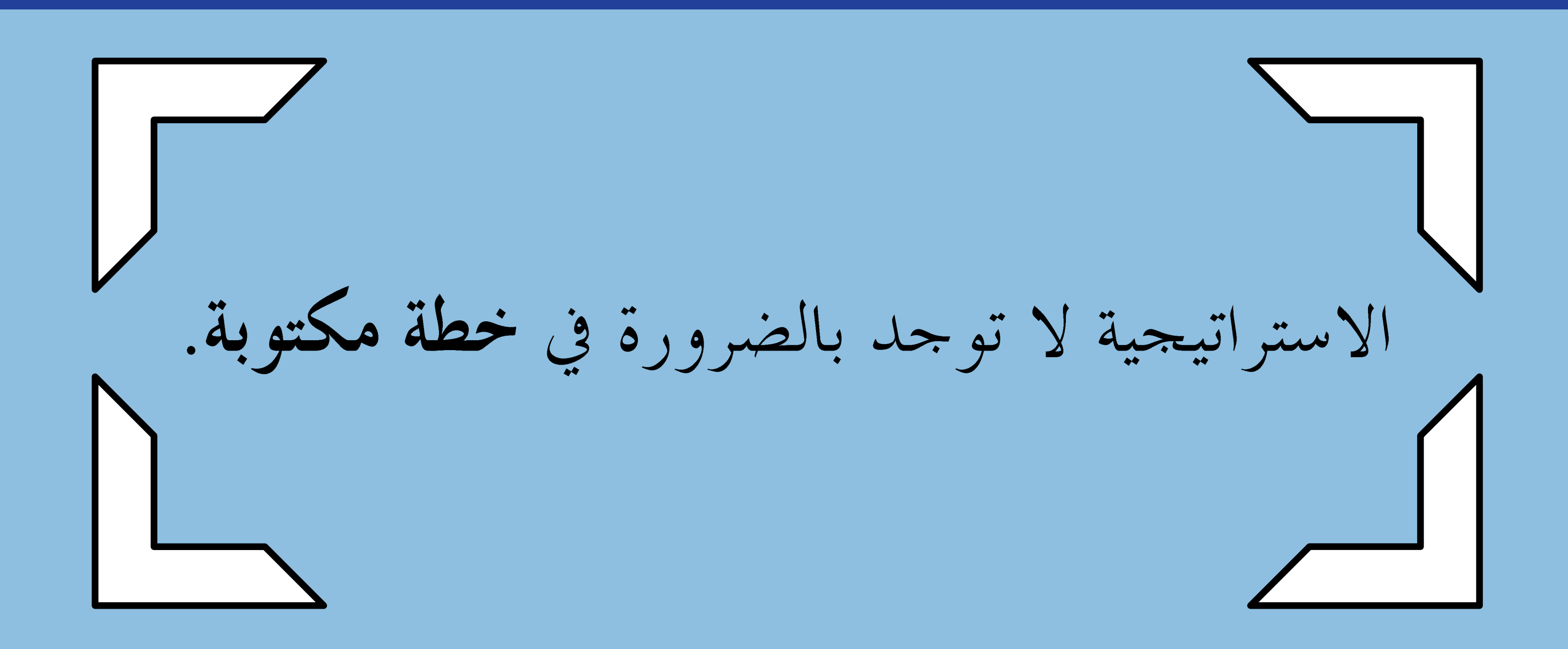


إحدى صيغ **التقييم** أن يكون صاعدا، وابتداء من الأسفل، وعلى مراحل، وباعتماد مؤشرات.

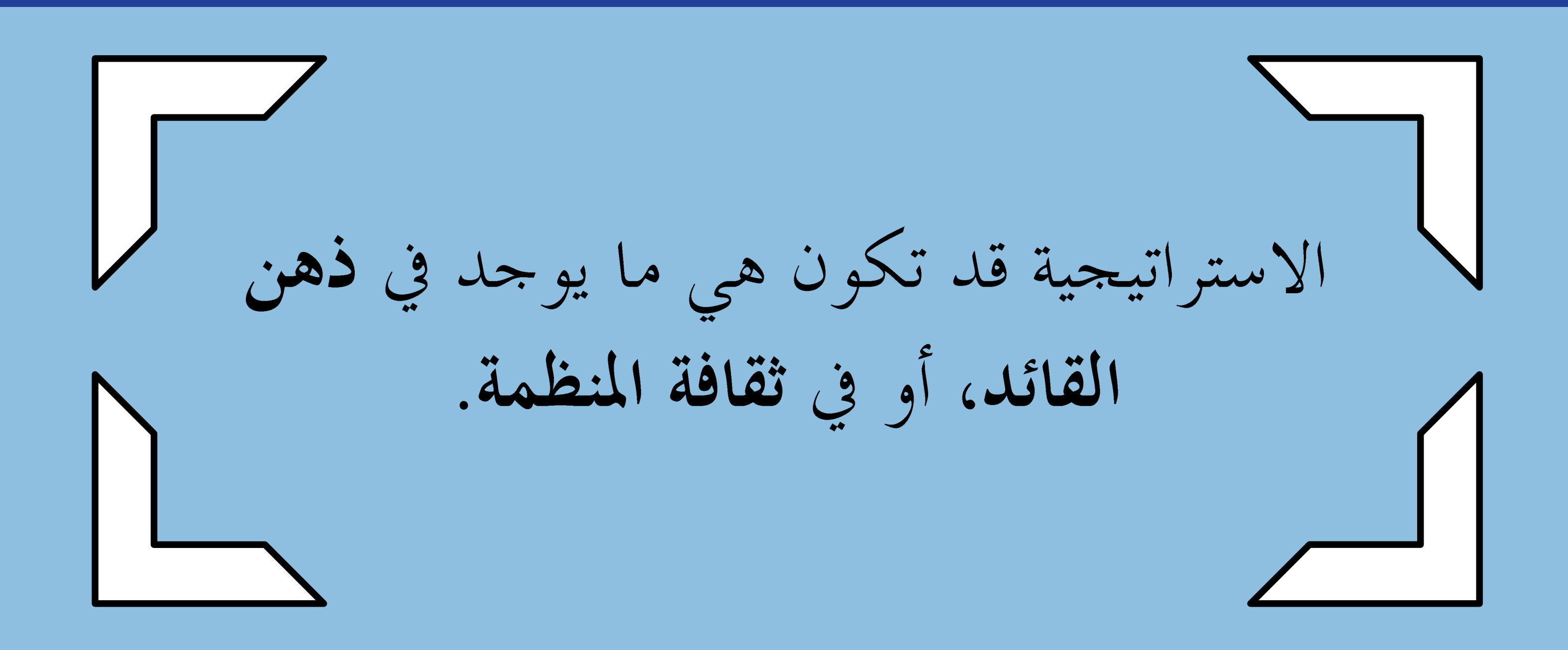
إضاءة 87


إن تطوير الاستراتيجية على قاعدة **منهجية ميكانيكية** لا يمكن أن يقود إلا إلى **نتائج رديئة**.

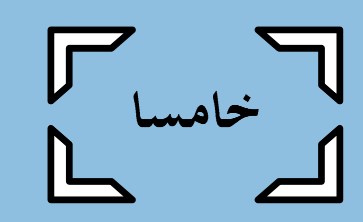
إضاءة 88



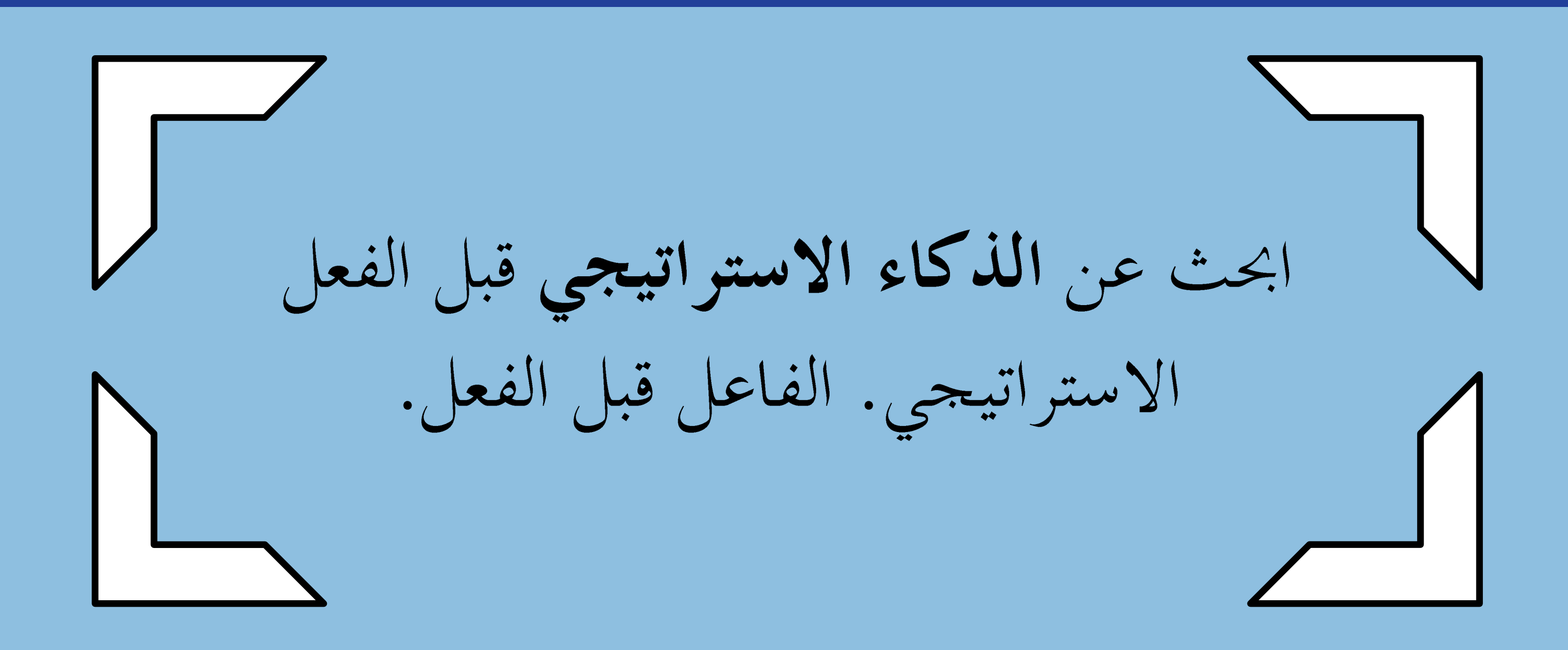
إضاءة 89


الاستراتيجية قد تكون هي ما يوجد في **ذهن القائد**، أو في **ثقافة المنظمة**.

إضاءة 90


خامسا


الذكاء الاستراتيجي

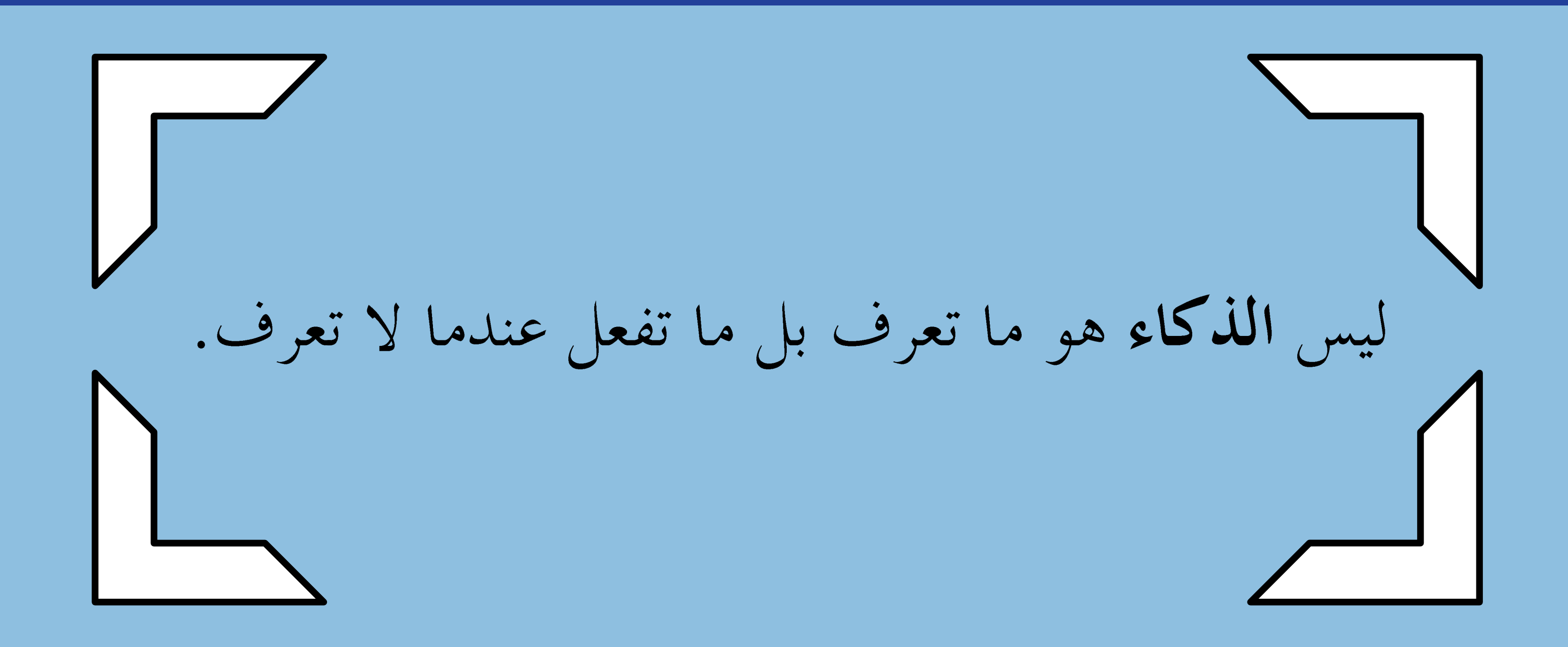


ابحث عن **الذكاء الاستراتيجي** قبل الفعل الاستراتيجي. الفاعل قبل الفعل.

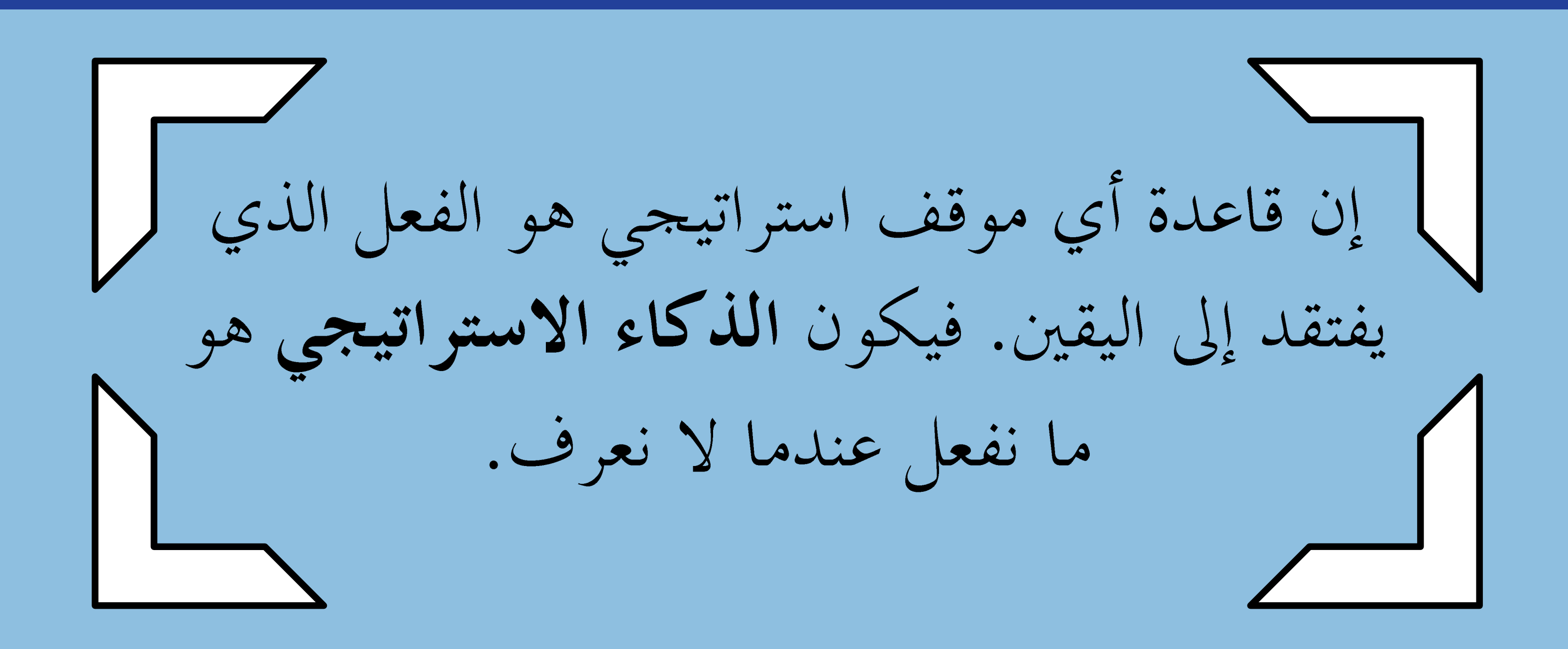
إضاءة 91

اختر الذكاء الذي أنت بحاجة إليه أكثر: الذكاء الاجتماعي يتيح لك إقامة علاقات اجتماعية لتحقيق أهدافك، أما **الذكاء الاستراتيجي** فيتيح لك إقامة **شراكات وتحالفات** للوصول إلى الأهداف المشتركة.

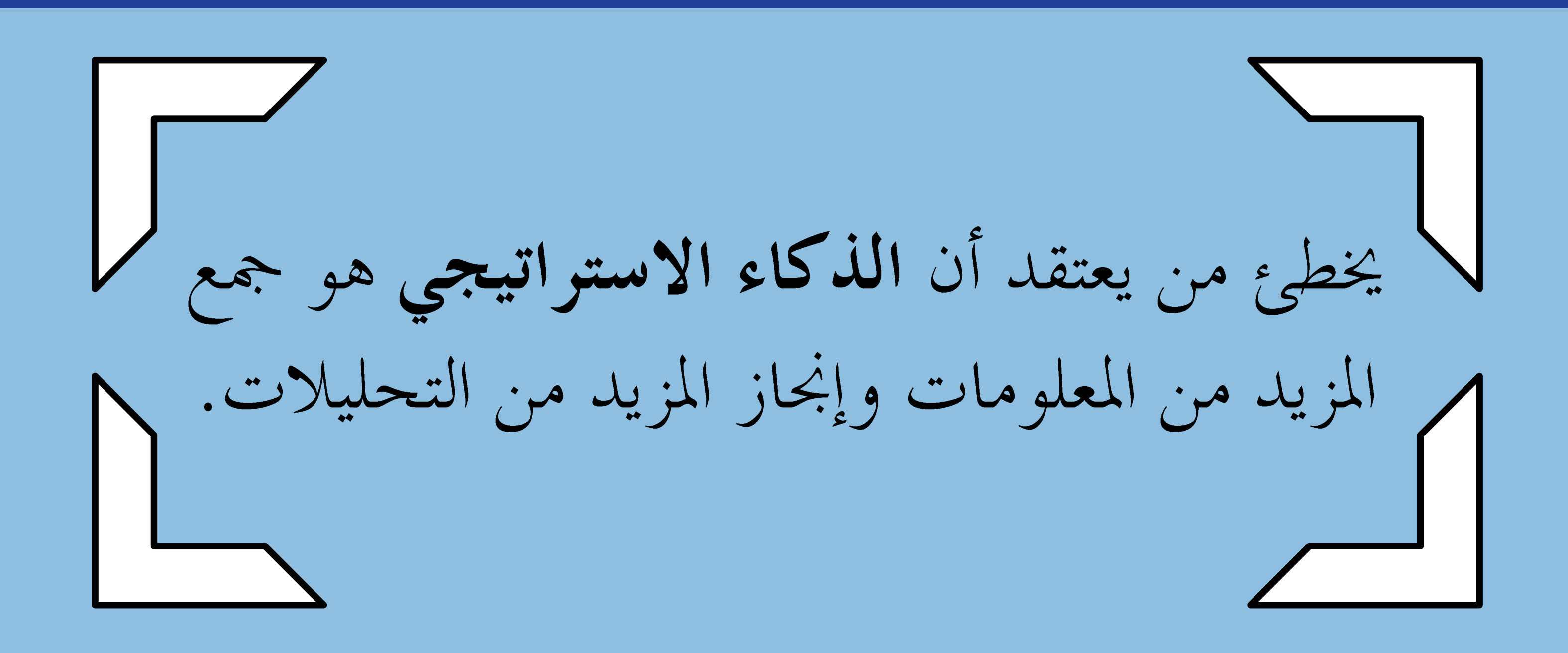
إضاءة 92



إضاءة 93

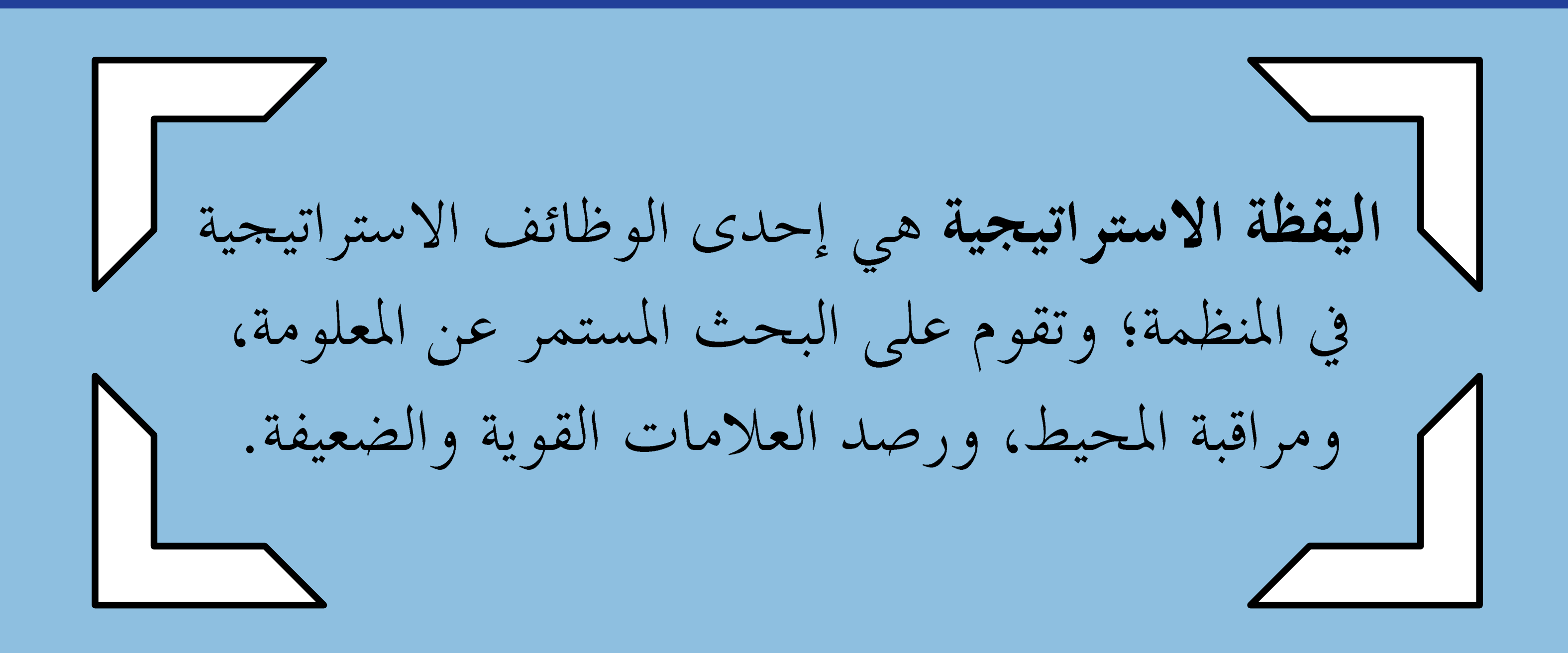

إن قاعدة أي موقف استراتيجي هو الفعل الذي
يفتقد إلى اليقين. فيكون **الذكاء الاستراتيجي** هو
ما نفعل عندما لا نعرف.

إضاءة 94

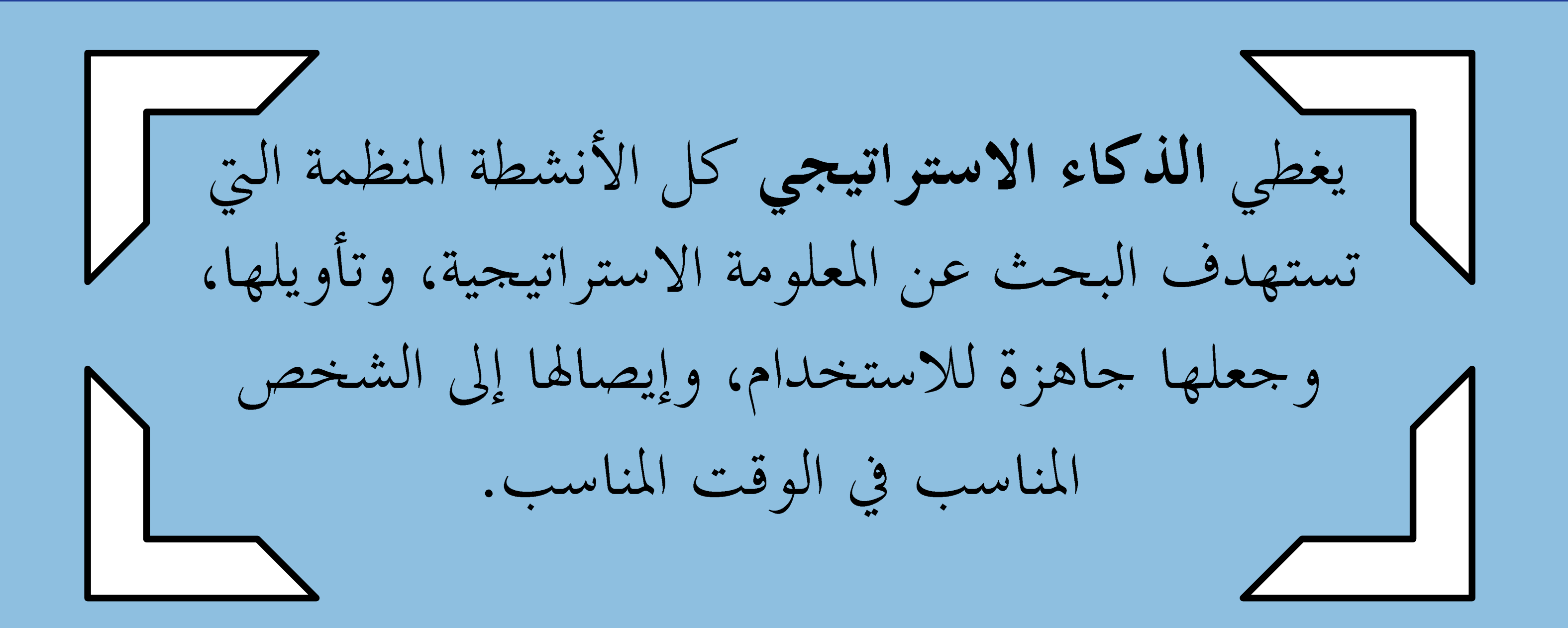


يخطئ من يعتقد أن **الذكاء الاستراتيجي** هو جمع المزيد من المعلومات وإنجاز المزيد من التحليلات.

إضاءة 95

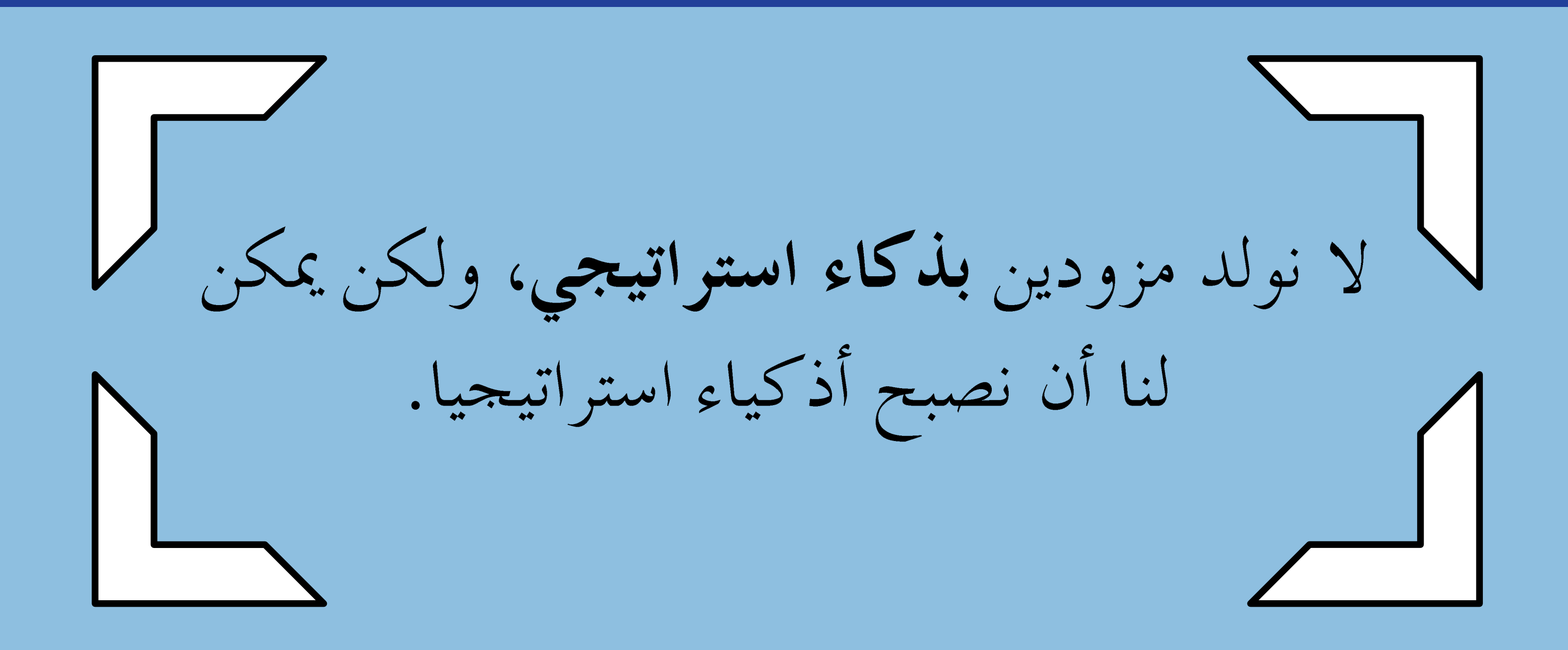

اليقظة الاستراتيجية هي إحدى الوظائف الاستراتيجية في المنظمة؛ وتقوم على البحث المستمر عن المعلومة، ومراقبة المحيط، ورصد العلامات القوية والضعيفة.

إضاءة 96

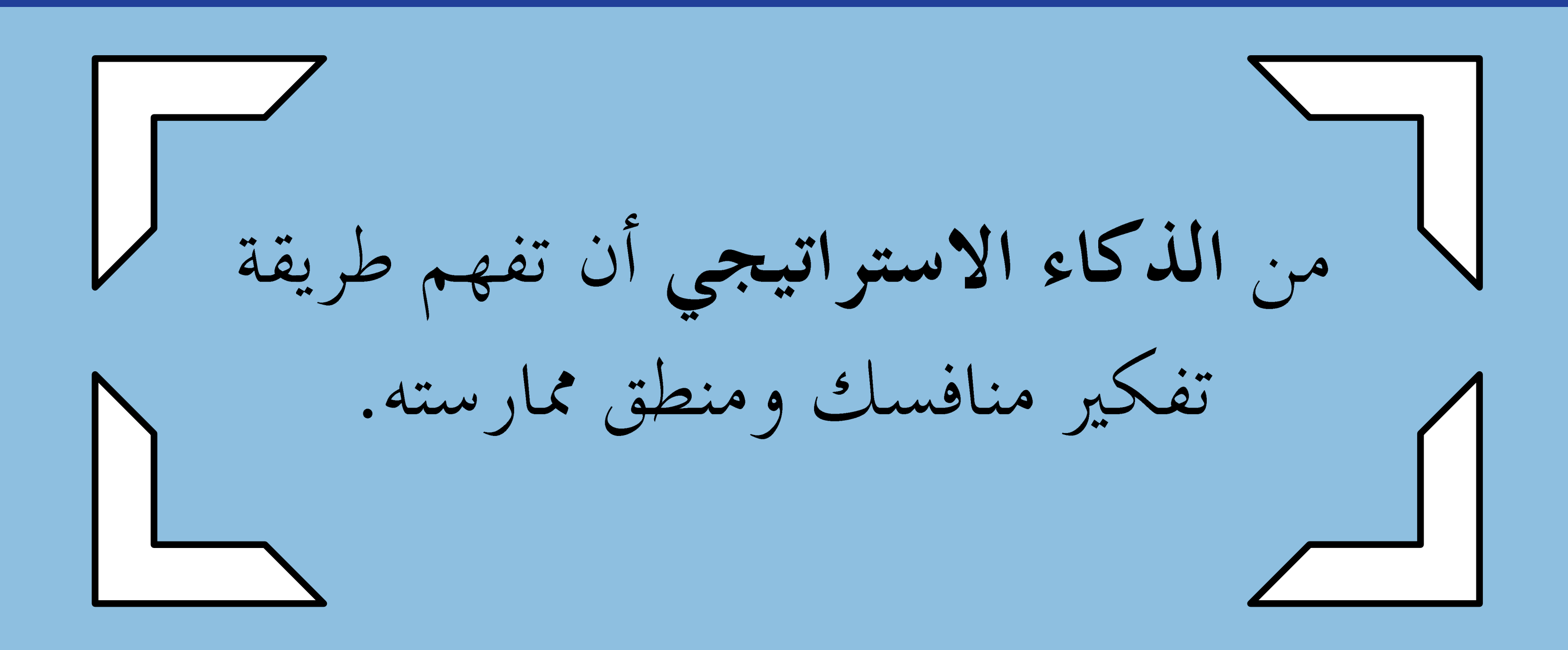


يغطي **الذكاء الاستراتيجي** كل الأنشطة المنظمة التي تستهدف البحث عن المعلومة الاستراتيجية، وتأويلها، وجعلها جاهزة للاستخدام، وإيصالها إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب.

إضاءة 97

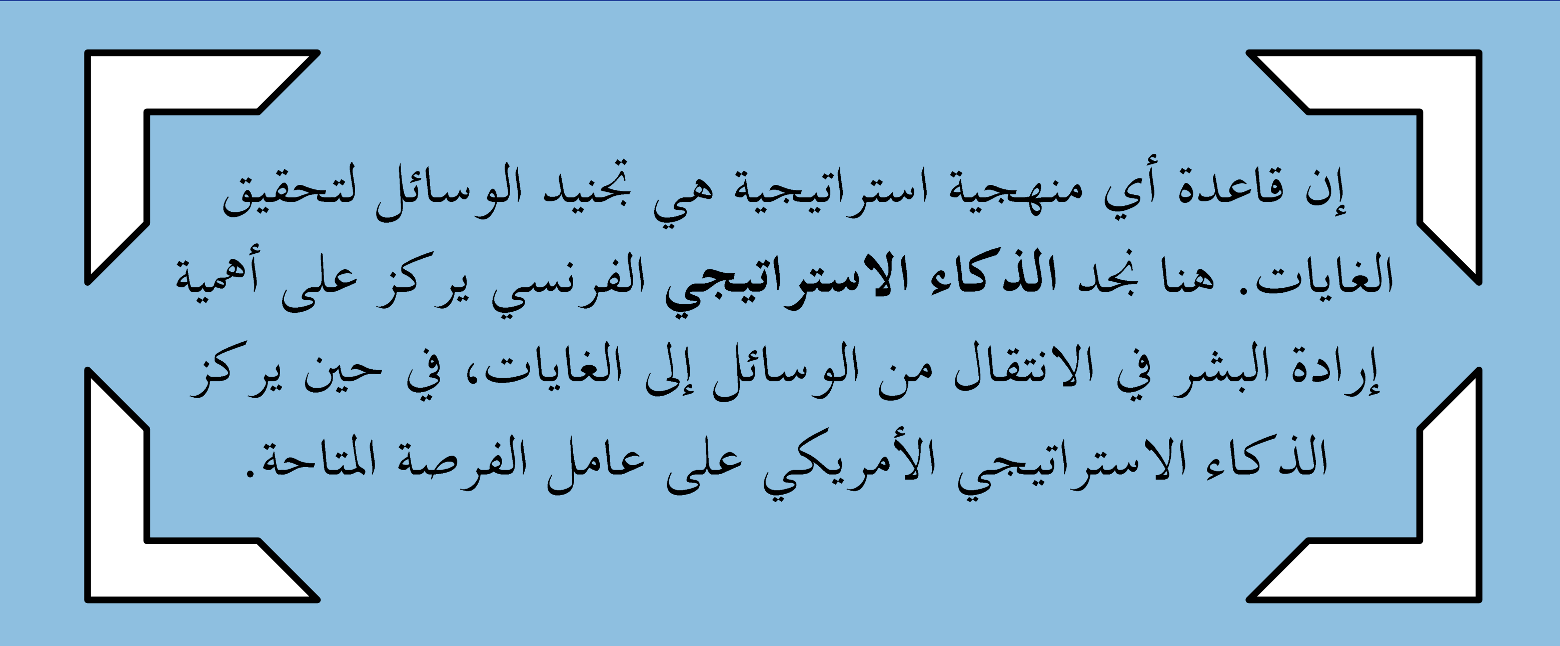

لا نولد مزودين **بذكاء استراتيجي**، ولكن يمكن لنا أن نصبح أذكياء استراتيجيا.

إضاءة 98



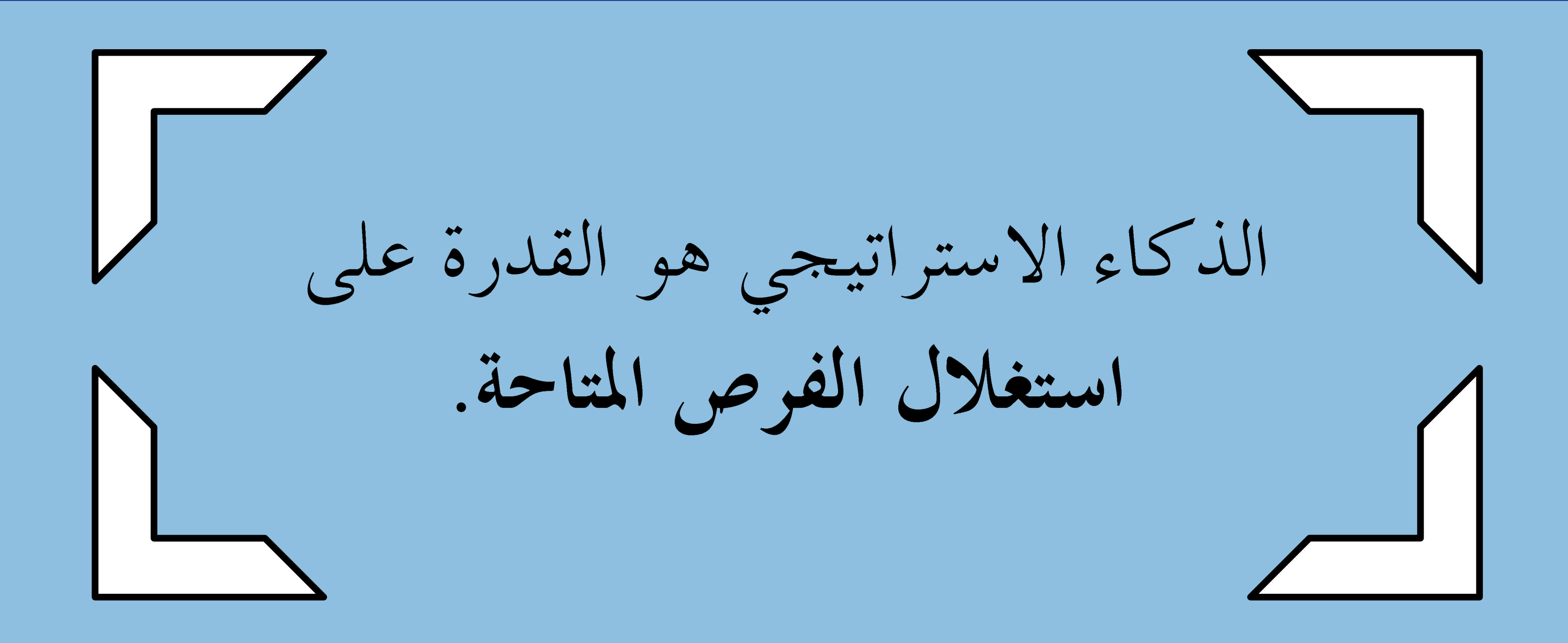
من **الذكاء الاستراتيجي** أن تفهم طريقة تفكير منافسك ومنطق ممارسته.

إضاءة 99

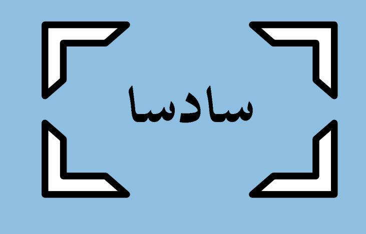


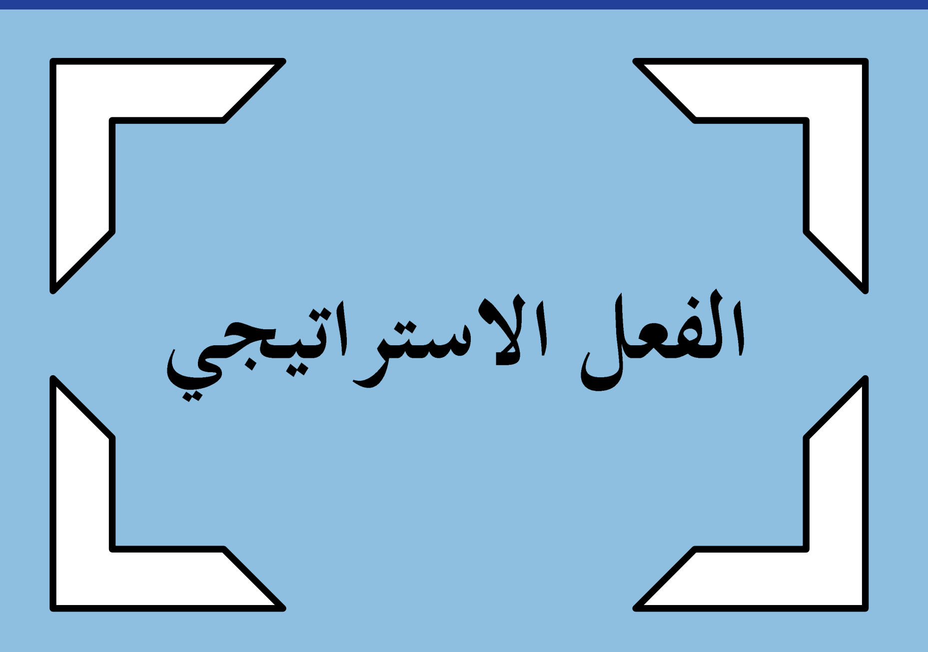
إن قاعدة أي منهجية استراتيجية هي تجنيد الوسائل لتحقيق الغايات. هنا نجد **الذكاء الاستراتيجي** الفرنسي يركز على أهمية إرادة البشر في الانتقال من الوسائل إلى الغايات، في حين يركز الذكاء الاستراتيجي الأمريكي على عامل الفرصة المتاحة.

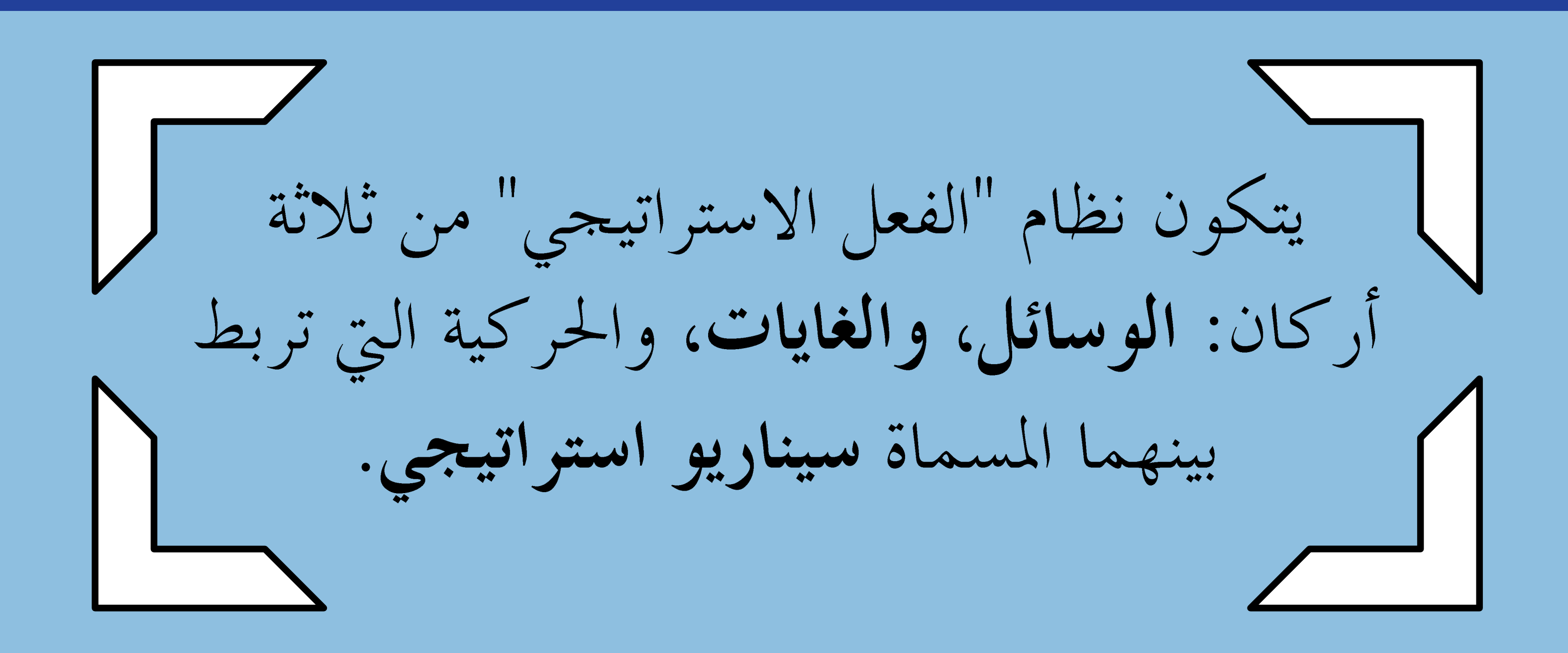
إضاءة 100



إضاءة 101

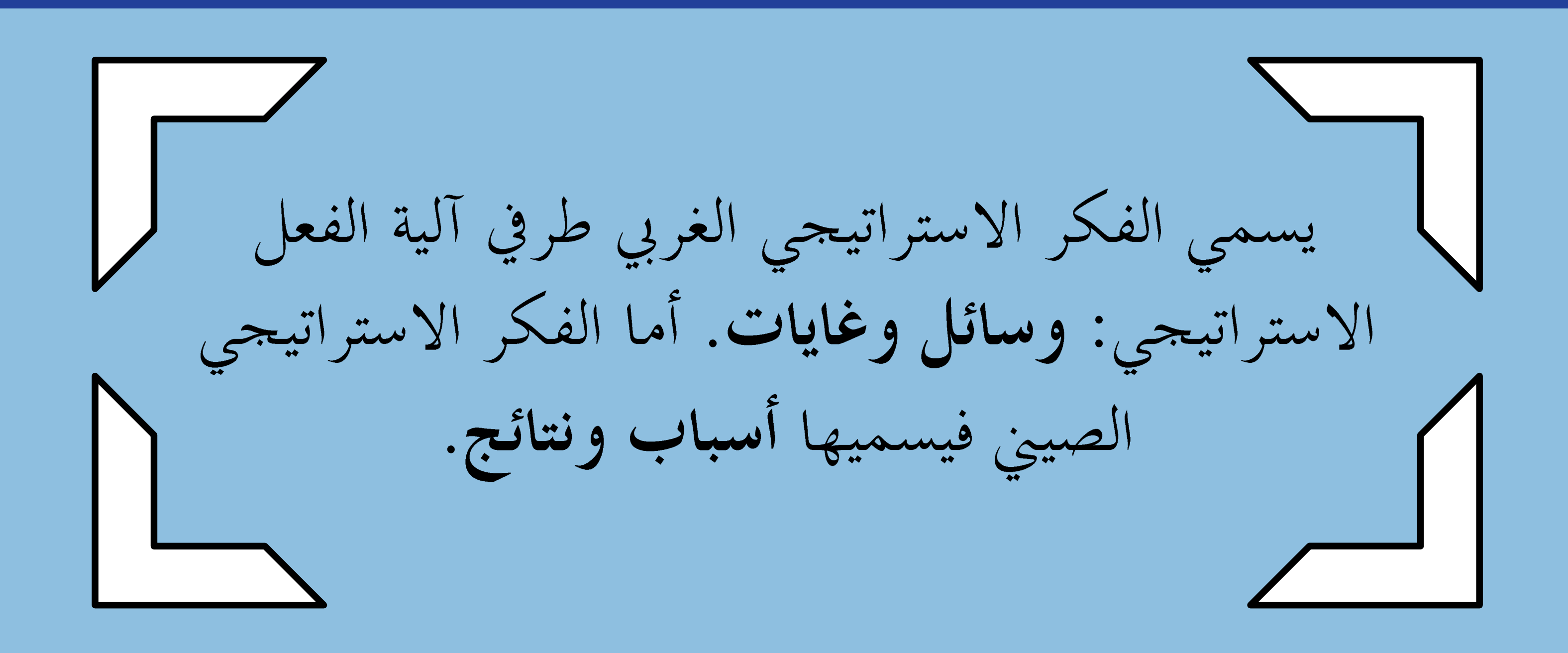

سادسا


الفعل الاستراتيجي



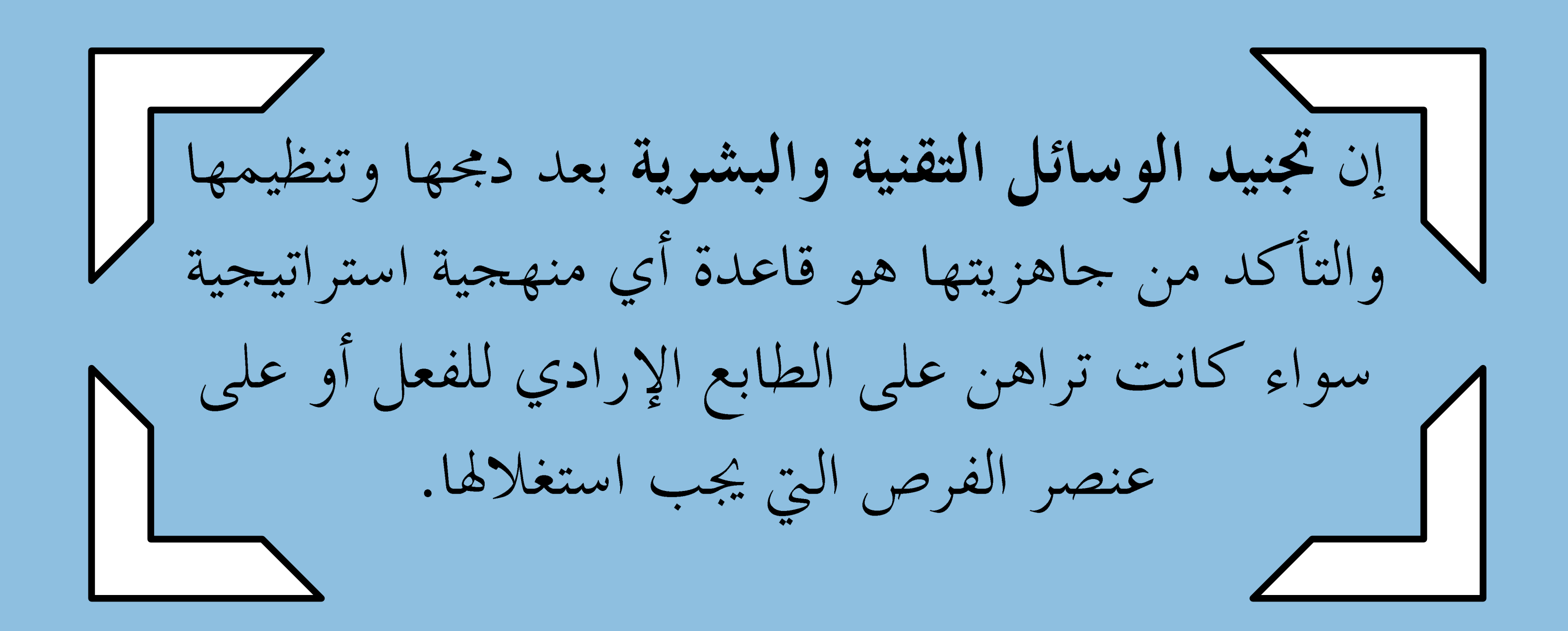
يتكون نظام "الفعل الاستراتيجي" من ثلاثة أركان: **الوسائل**، و**الغايات**، والحركية التي تربط بينهما المسماة **سيناريو استراتيجي**.

إضاءة 102



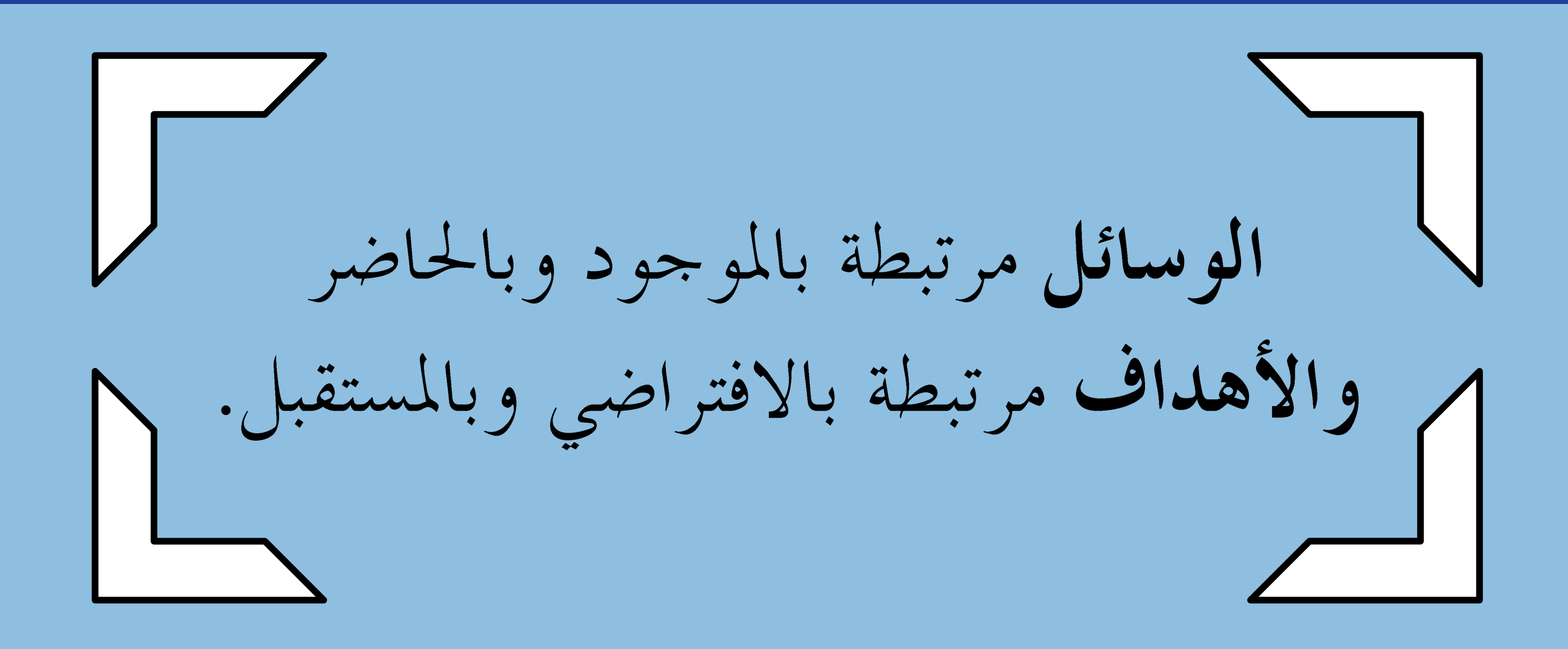
يسمي الفكر الاستراتيجي الغربي طرفي آلية الفعل الاستراتيجي: **وسائل وغايات**. أما الفكر الاستراتيجي الصيني فيسميها **أسباب ونتائج**.

إضاءة 103

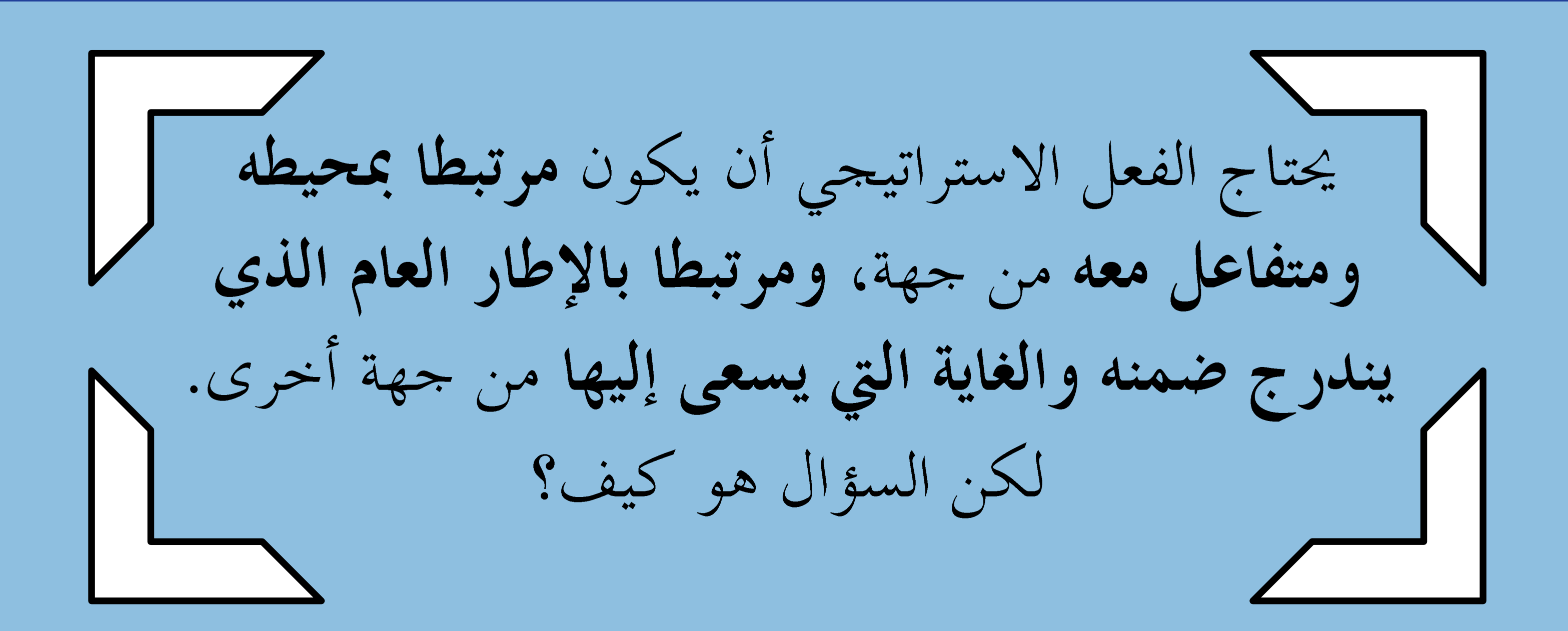


إن **تجنيد الوسائل التقنية والبشرية** بعد دمجها وتنظيمها والتأكد من جاهزيتها هو قاعدة أي منهجية استراتيجية سواء كانت تراهن على الطابع الإرادي للفعل أو على عنصر الفرص التي يجب استغلالها.

إضاءة 104


الوسائل مرتبطة بالموجود وبالحاضر
والأهداف مرتبطة بالافتراضي وبالمستقبل.

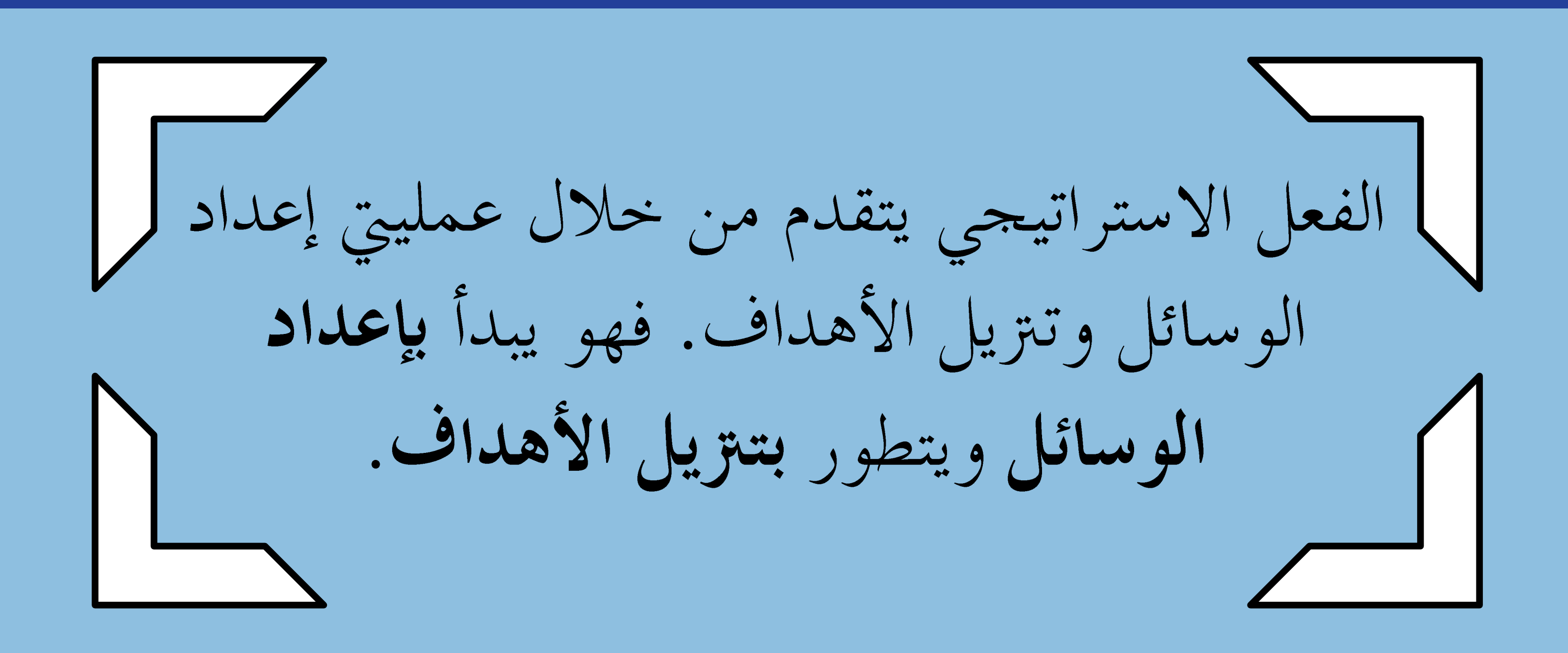
إضاءة 105



يحتاج الفعل الاستراتيجي أن يكون **مرتبطا بمحيطه ومتفاعل معه** من جهة، **ومرتبطا بالإطار العام الذي يندرج ضمنه والغاية التي يسعى إليها** من جهة أخرى.

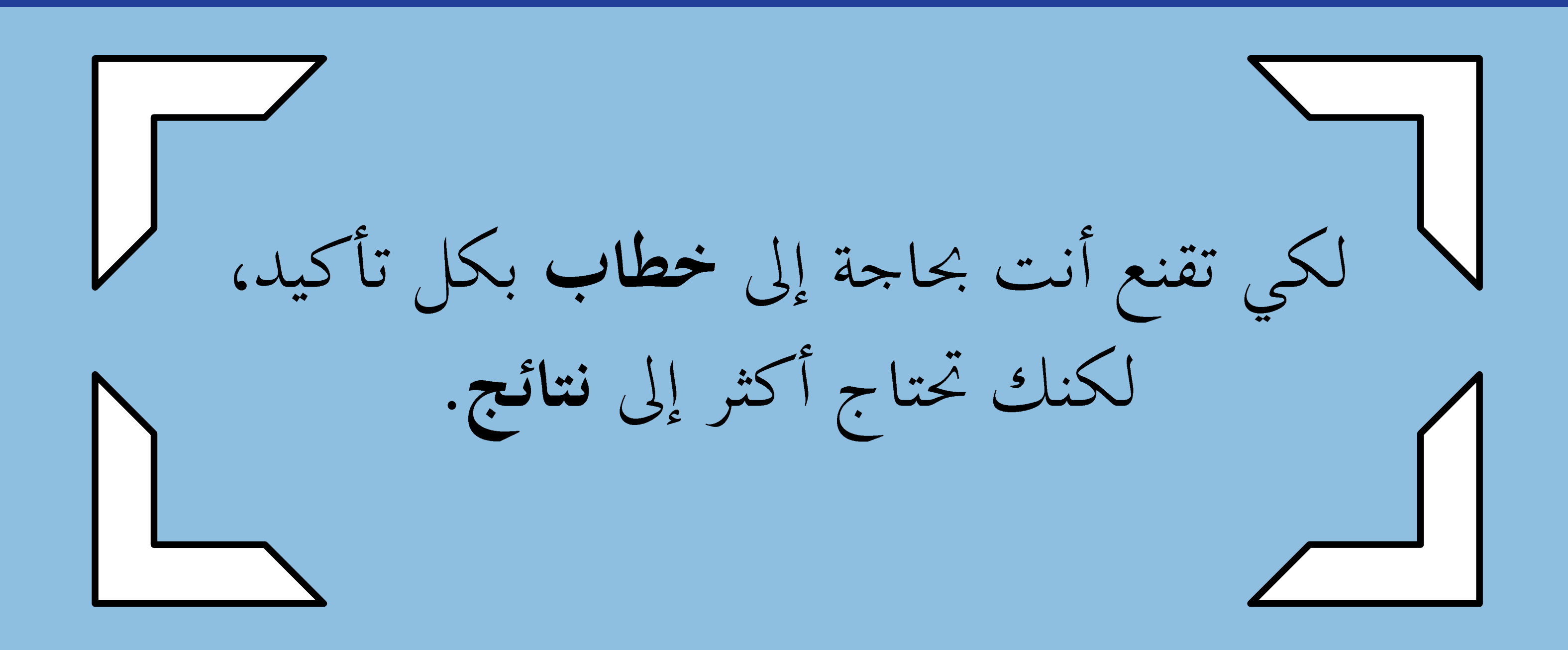
لكن السؤال هو كيف؟

إضاءة 106

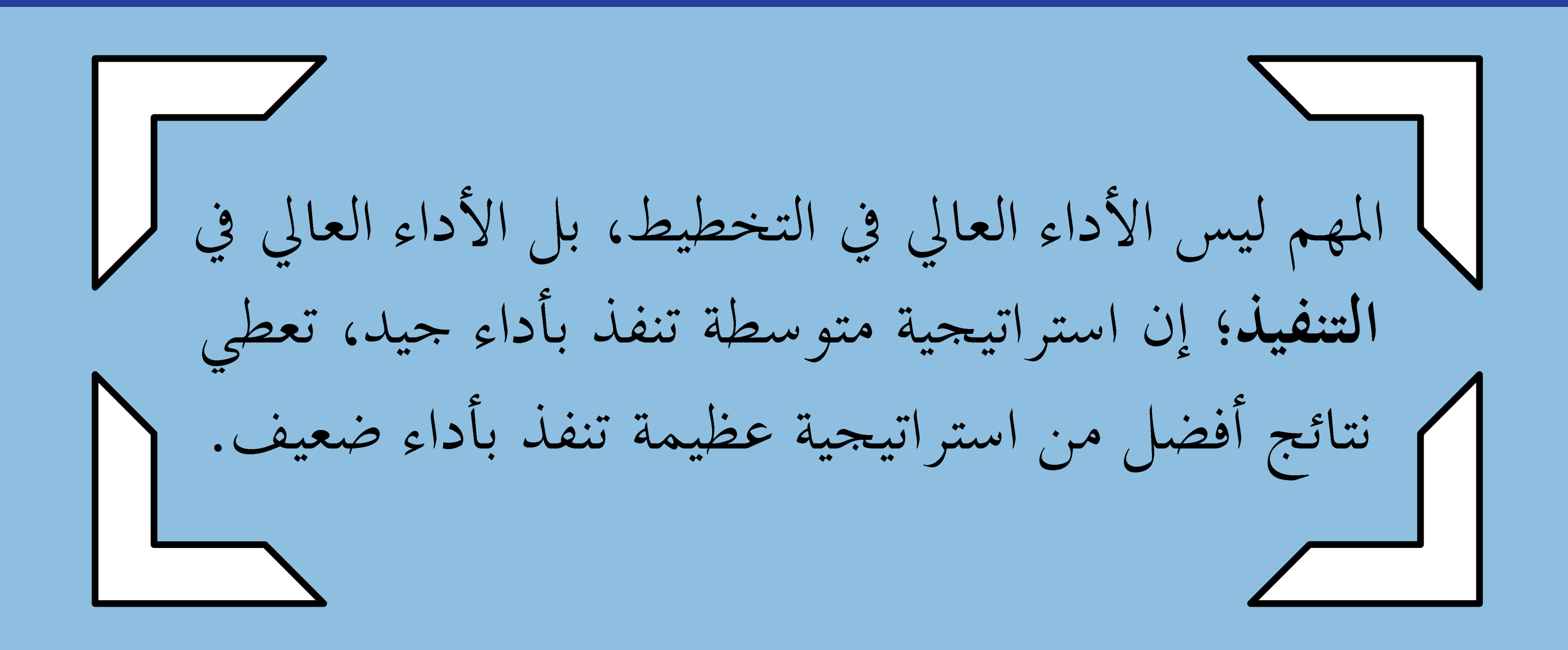


الفعل الاستراتيجي يتقدم من خلال عمليتي إعداد الوسائل وتنزيل الأهداف. فهو يبدأ **بإعداد الوسائل** ويتطور **بتنزيل الأهداف**.

إضاءة 107

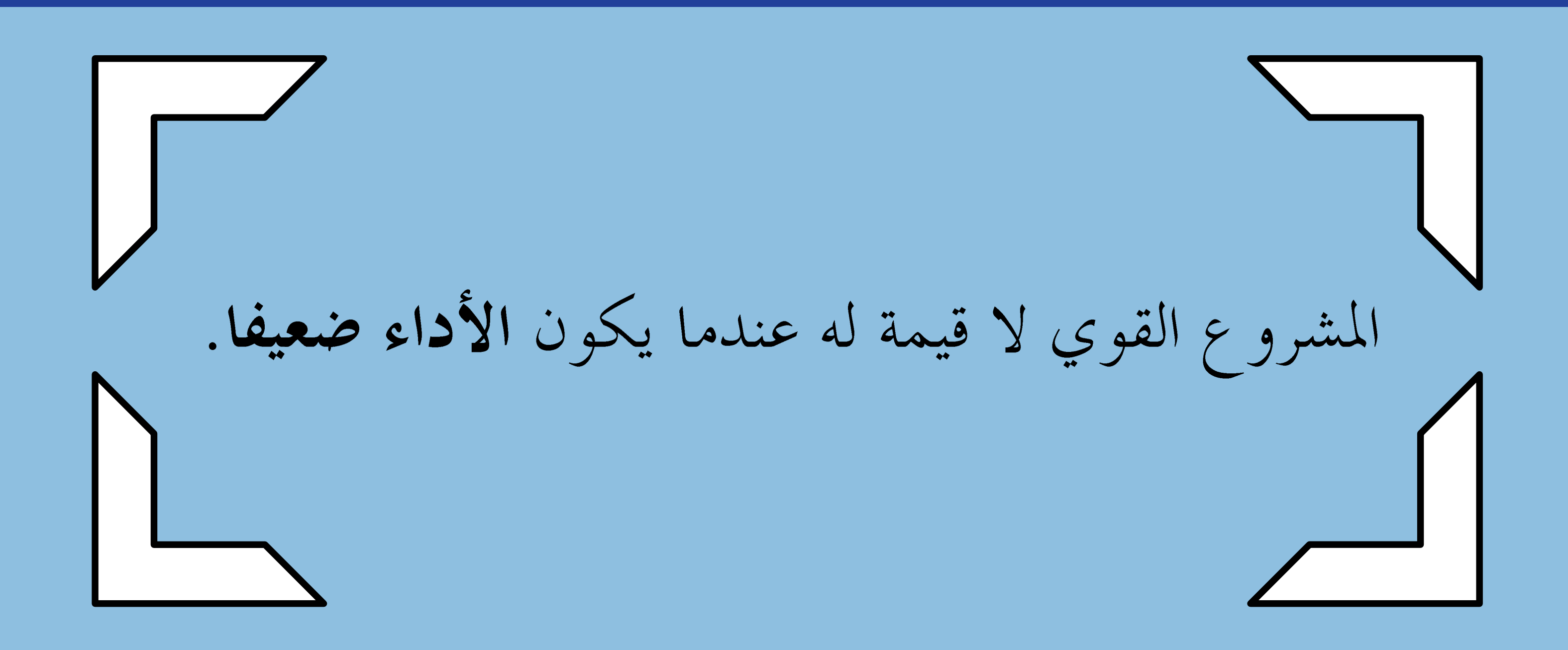

لكي تقنع أنت بحاجة إلى **خطاب** بكل تأكيد،
لكنك تحتاج أكثر إلى **نتائج**.

إضاءة 108

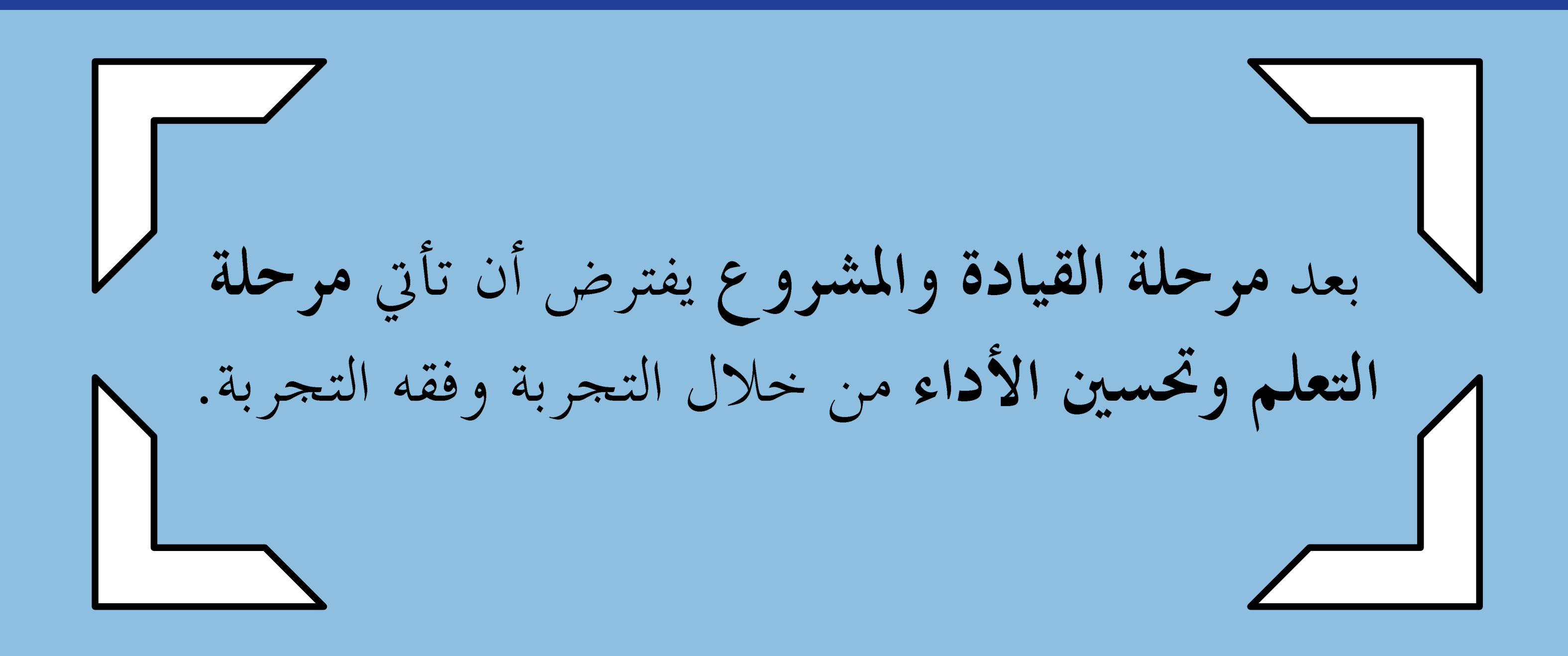


المهم ليس الأداء العالي في التخطيط، بل الأداء العالي في **التنفيذ**؛ إن استراتيجية متوسطة تنفذ بأداء جيد، تعطي نتائج أفضل من استراتيجية عظيمة تنفذ بأداء ضعيف.

إضاءة 109

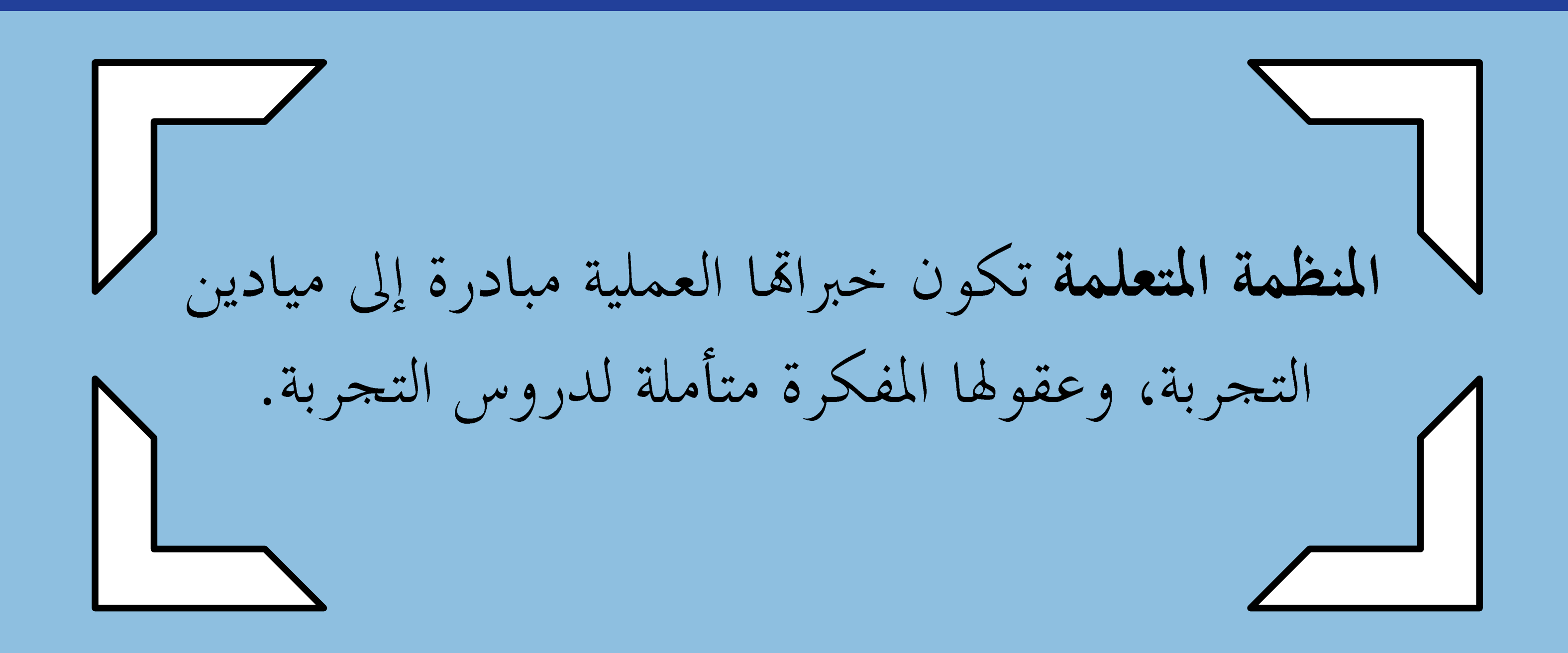


إضاءة 110

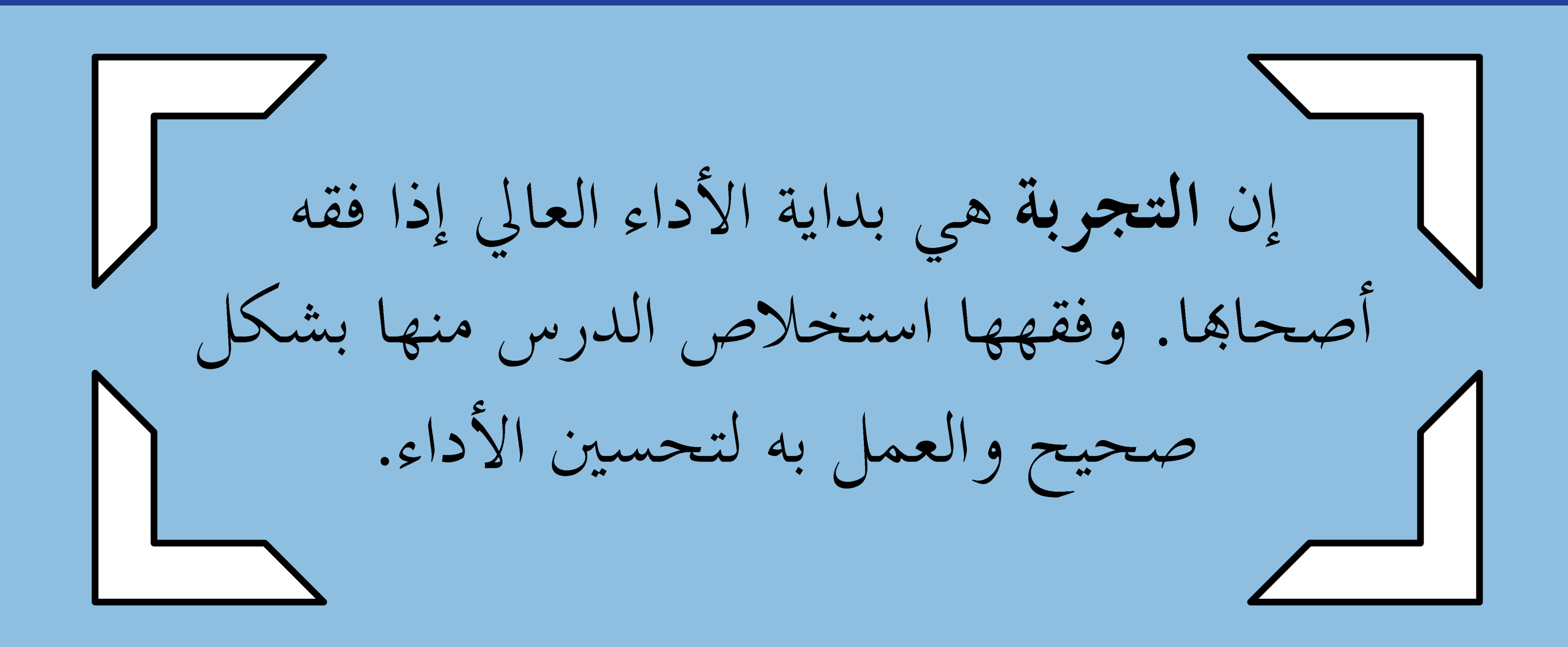


بعد **مرحلة القيادة والمشروع** يفترض أن تأتي **مرحلة التعلم وتحسين الأداء** من خلال التجربة وفقه التجربة.

إضاءة 111

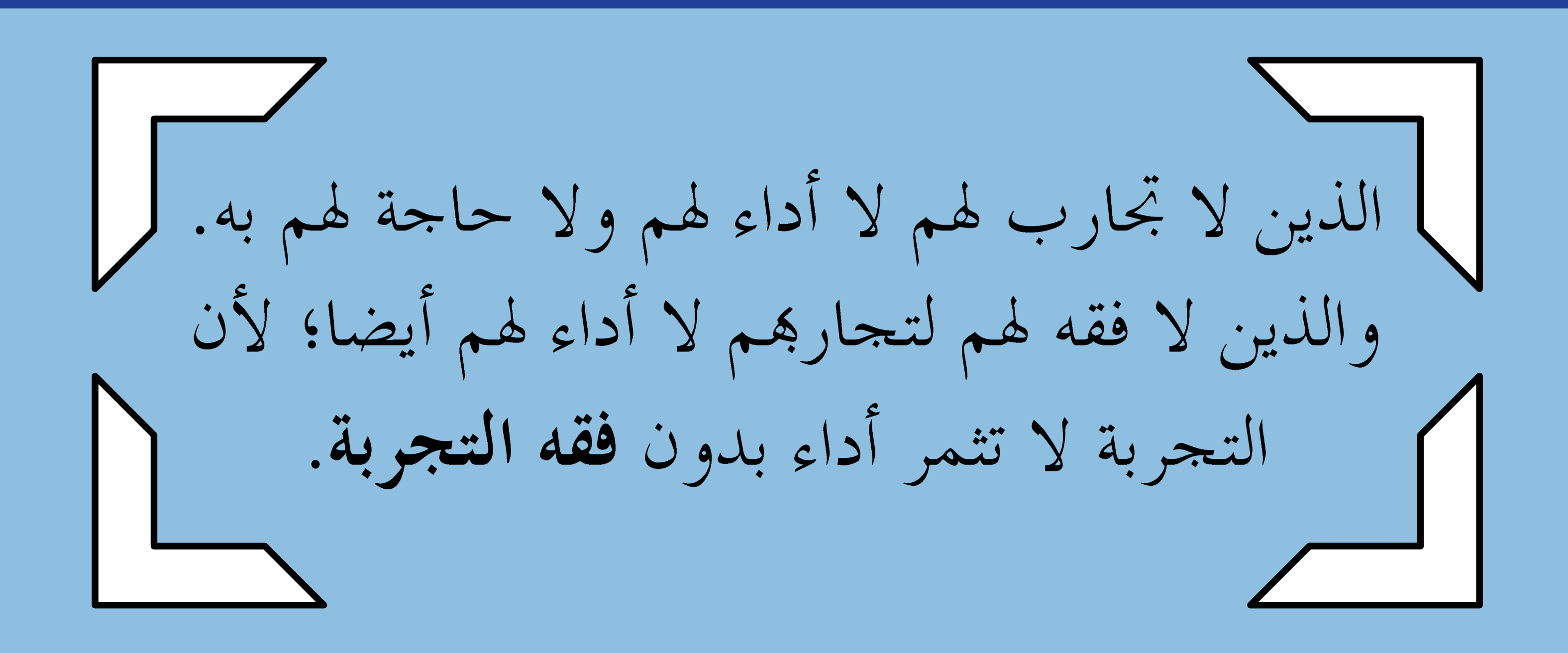

المنظمة المتعلمة تكون خبراتها العملية مبادرة إلى ميادين التجربة، وعقولها المفكرة متأملة لدروس التجربة.

إضاءة 112

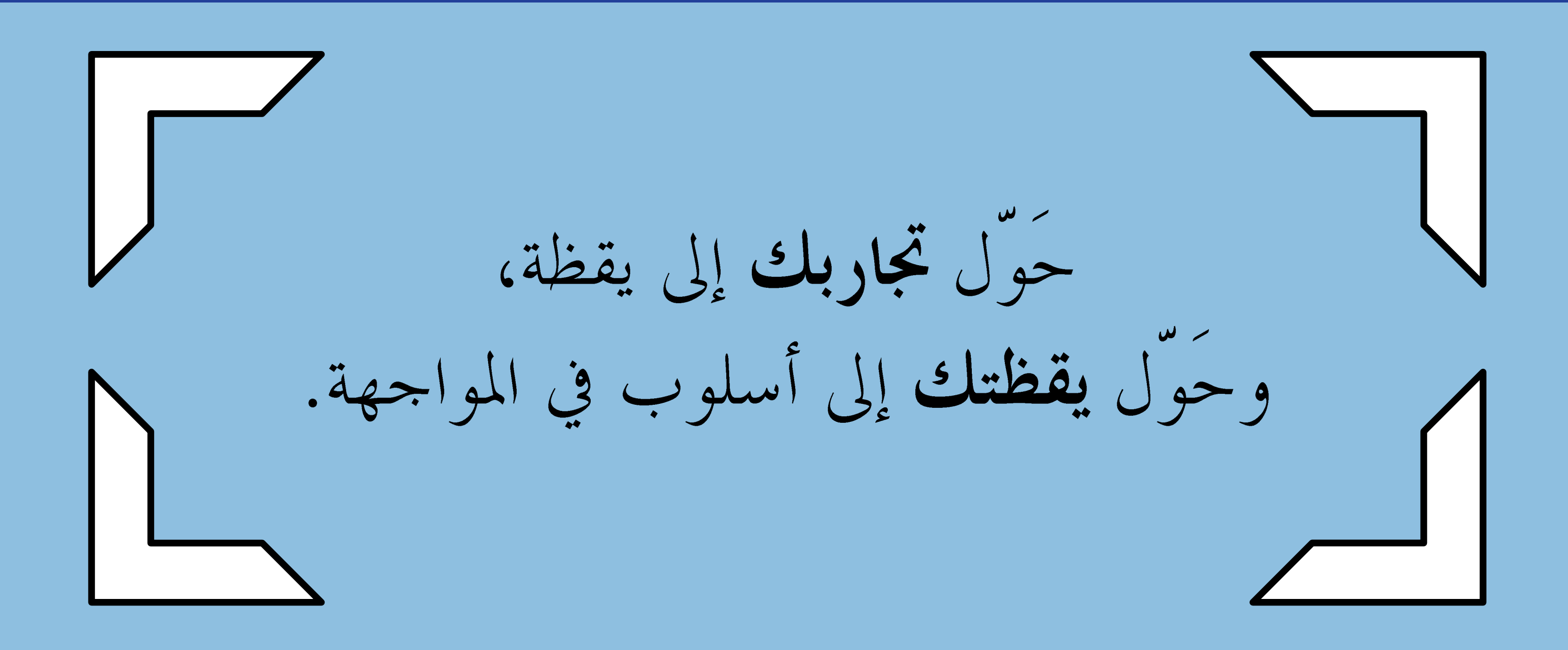


إن **التجربة** هي بداية الأداء العالي إذا فقه أصحابها. وفقهها استخلاص الدرس منها بشكل صحيح والعمل به لتحسين الأداء.

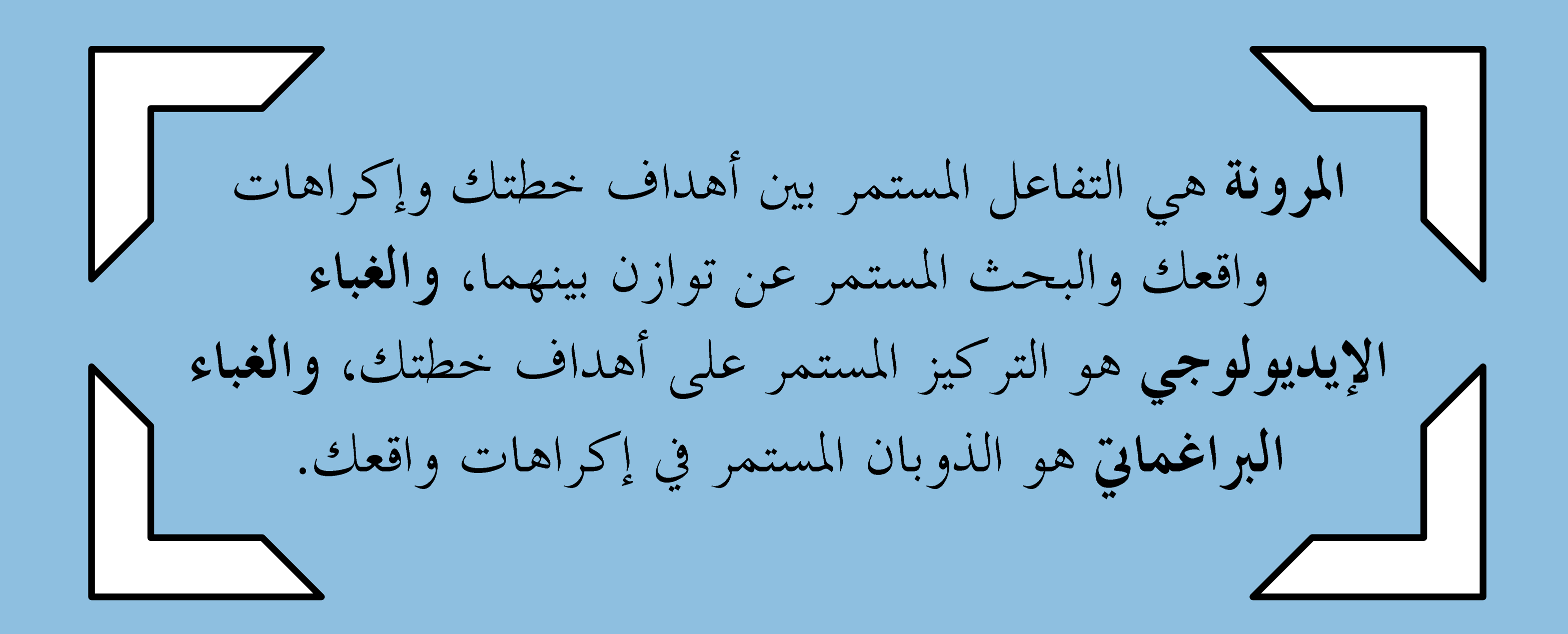
إضاءة 113


الذين لا تجارب لهم لا أداء لهم ولا حاجة لهم به.
والذين لا فقه لهم لتجاربهم لا أداء لهم أيضا؛ لأن
التجربة لا تثمر أداء بدون **فقه التجربة**.

إضاءة 114

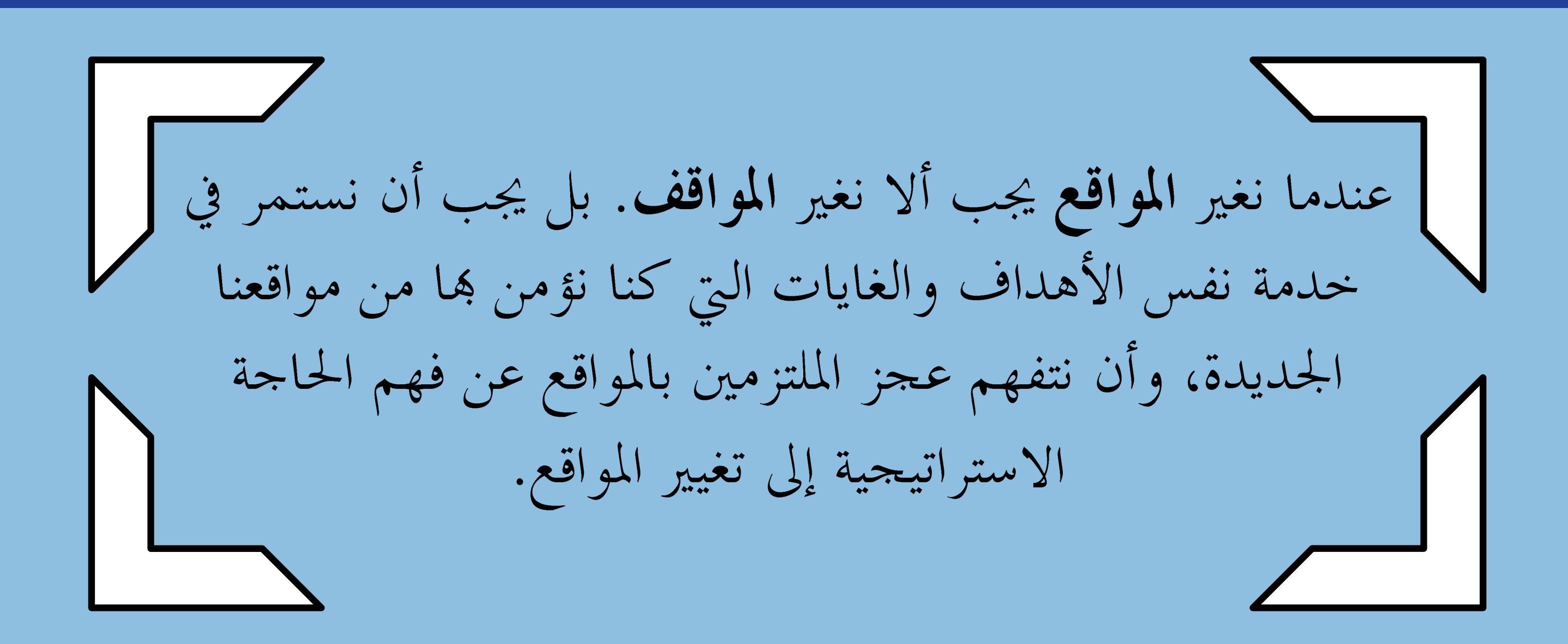


إضاءة 115



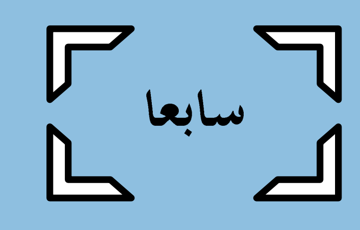
المرونة هي التفاعل المستمر بين أهداف خطتك وإكراهات واقعك والبحث المستمر عن توازن بينهما، **والغباء الإيديولوجي** هو التركيز المستمر على أهداف خطتك، **والغباء البراغماتي** هو الذوبان المستمر في إكراهات واقعك.

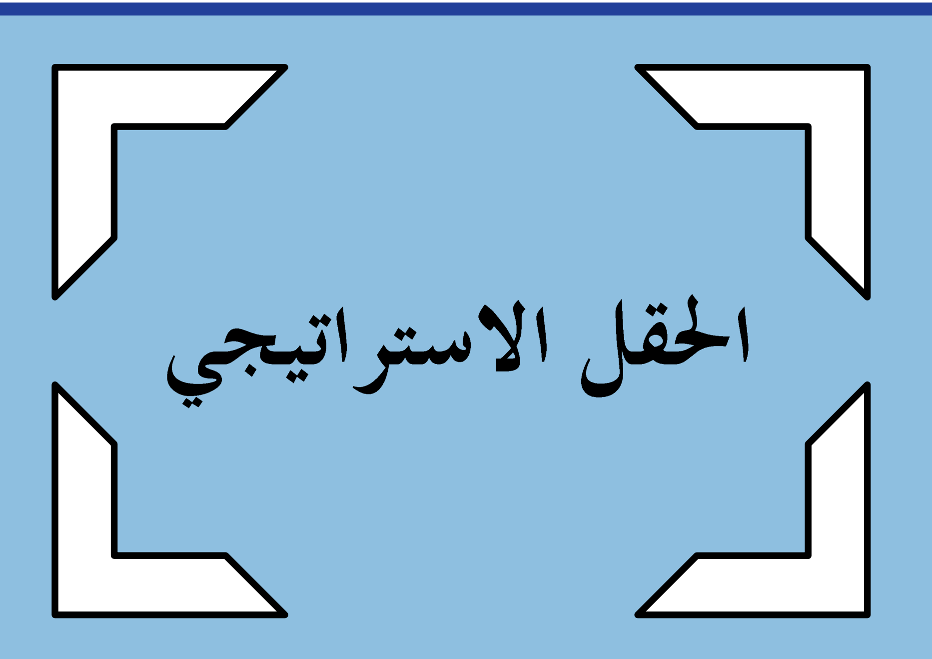
إضاءة 116

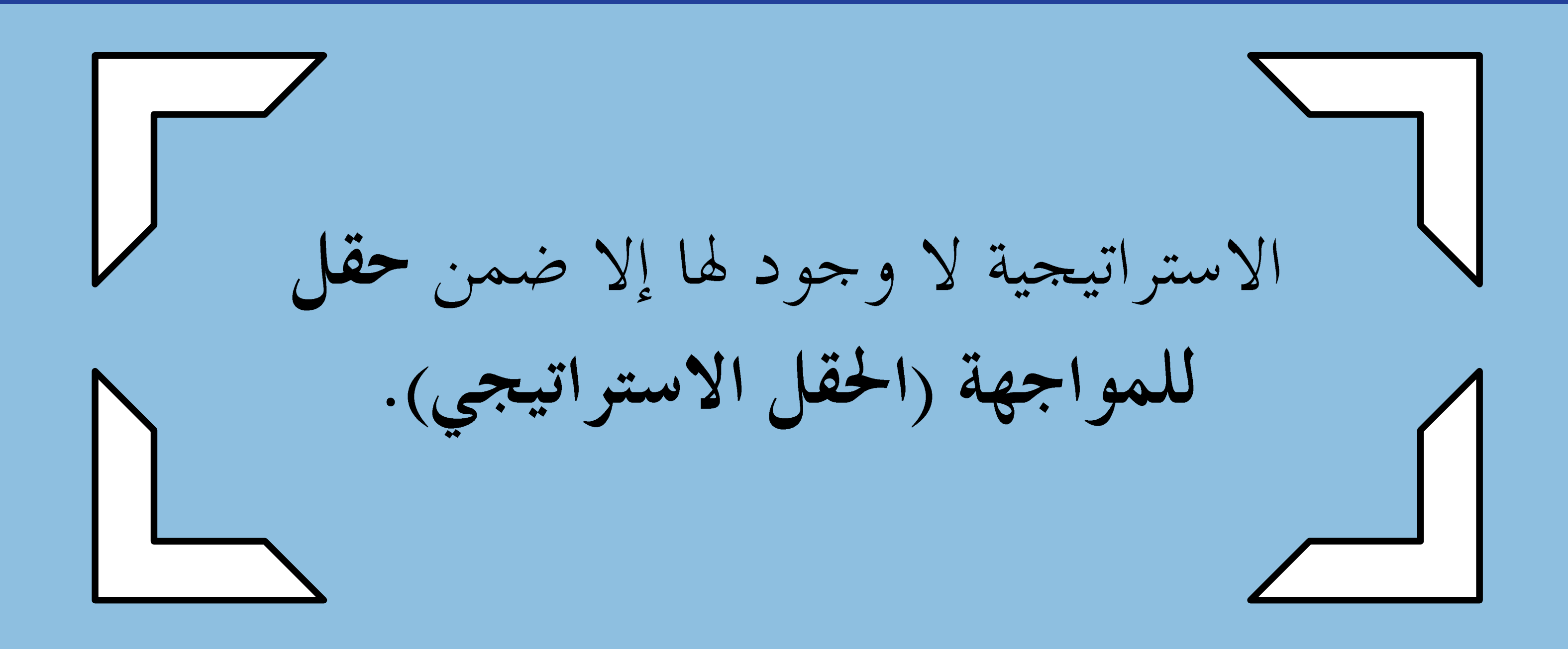


عندما نغير **المواقع** يجب ألا نغير **المواقف**. بل يجب أن نستمر في خدمة نفس الأهداف والغايات التي كنا نؤمن بها من مواقعنا الجديدة، وأن نتفهم عجز الملتزمين بالمواقع عن فهم الحاجة الاستراتيجية إلى تغيير المواقع.

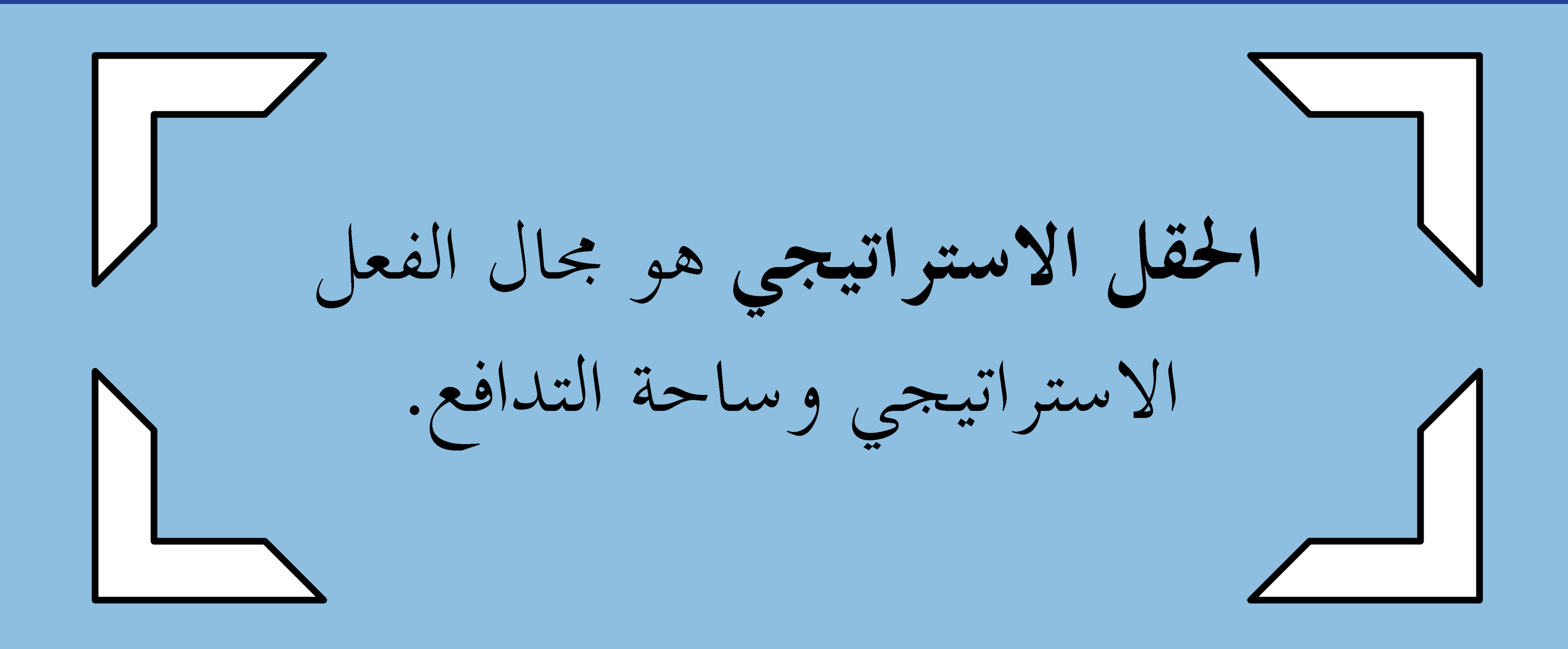
إضاءة 117


سابعا


الحقل الاستراتيجي

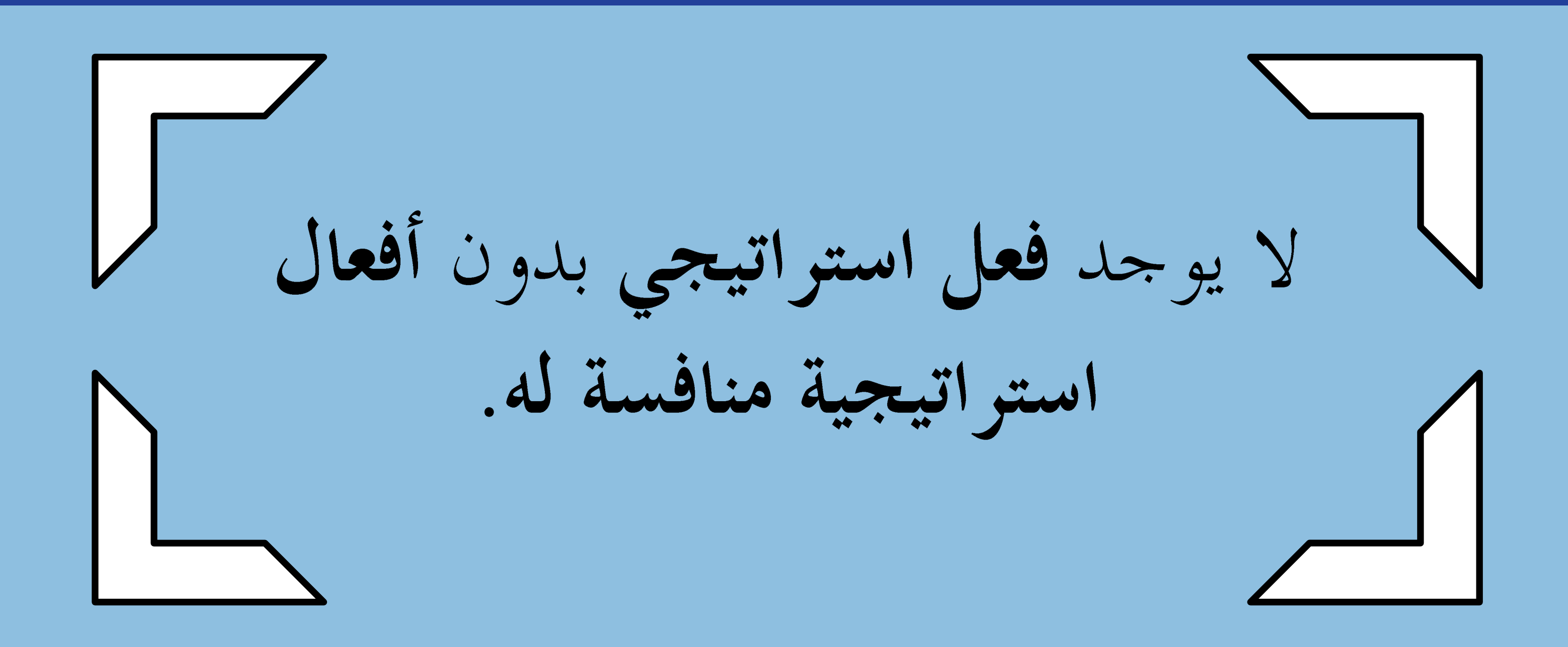

الاستراتيجية لا وجود لها إلا ضمن **حقل للمواجهة (الحقل الاستراتيجي)**.

إضاءة 118

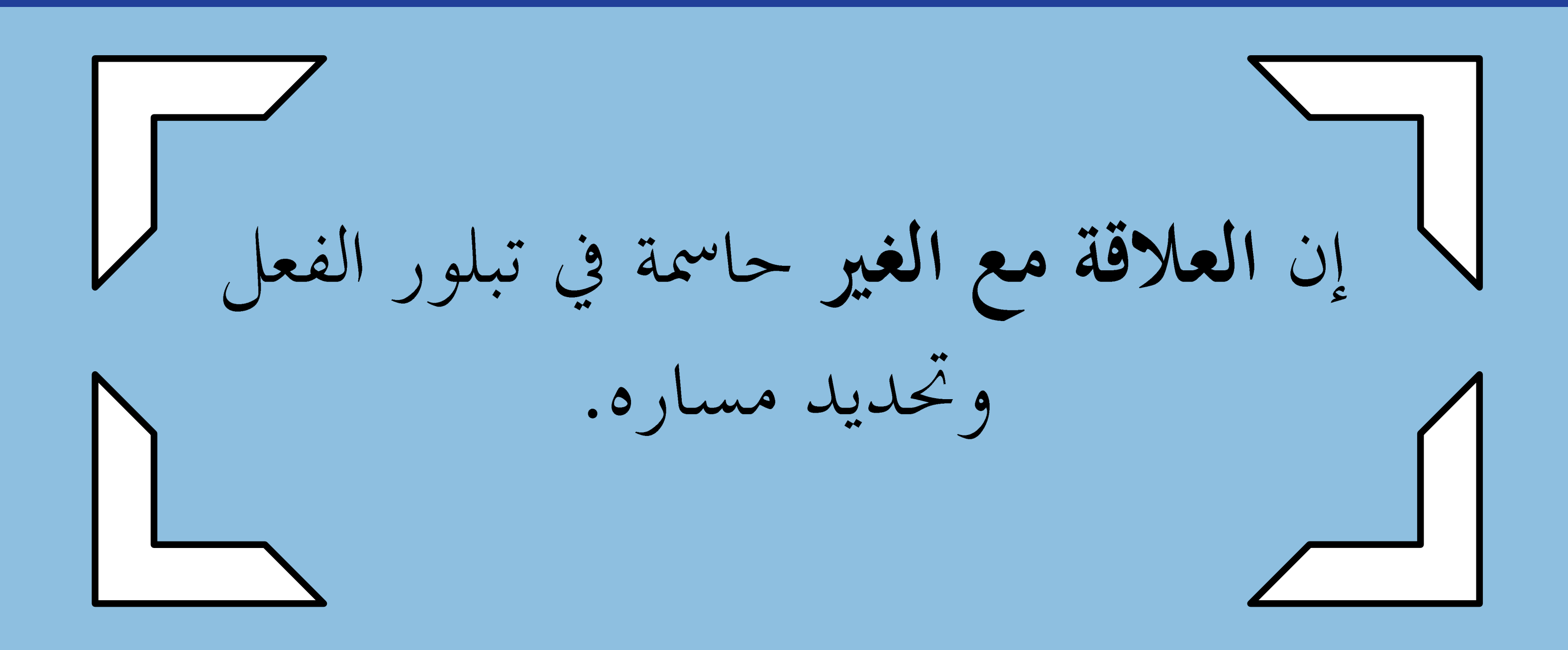


الحقل الاستراتيجي هو مجال الفعل الاستراتيجي وساحة التدافع.

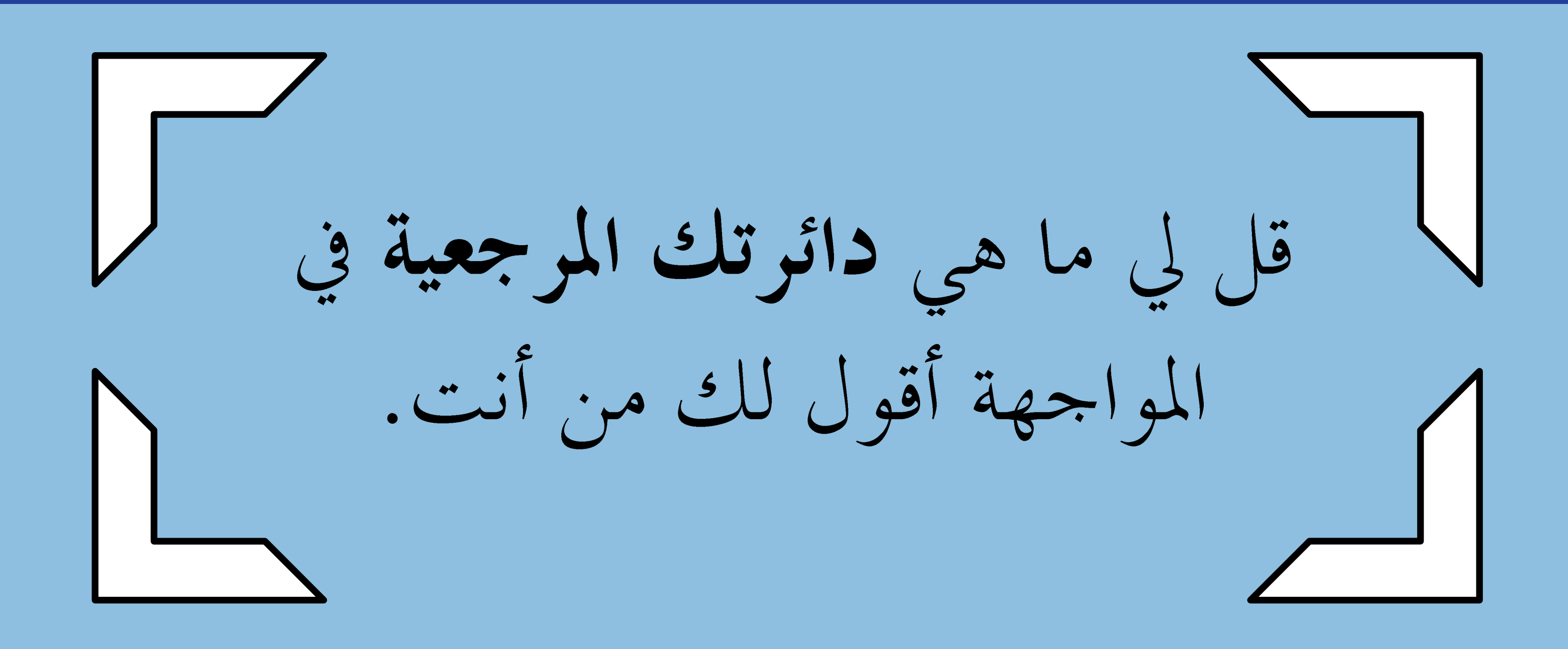
إضاءة 119



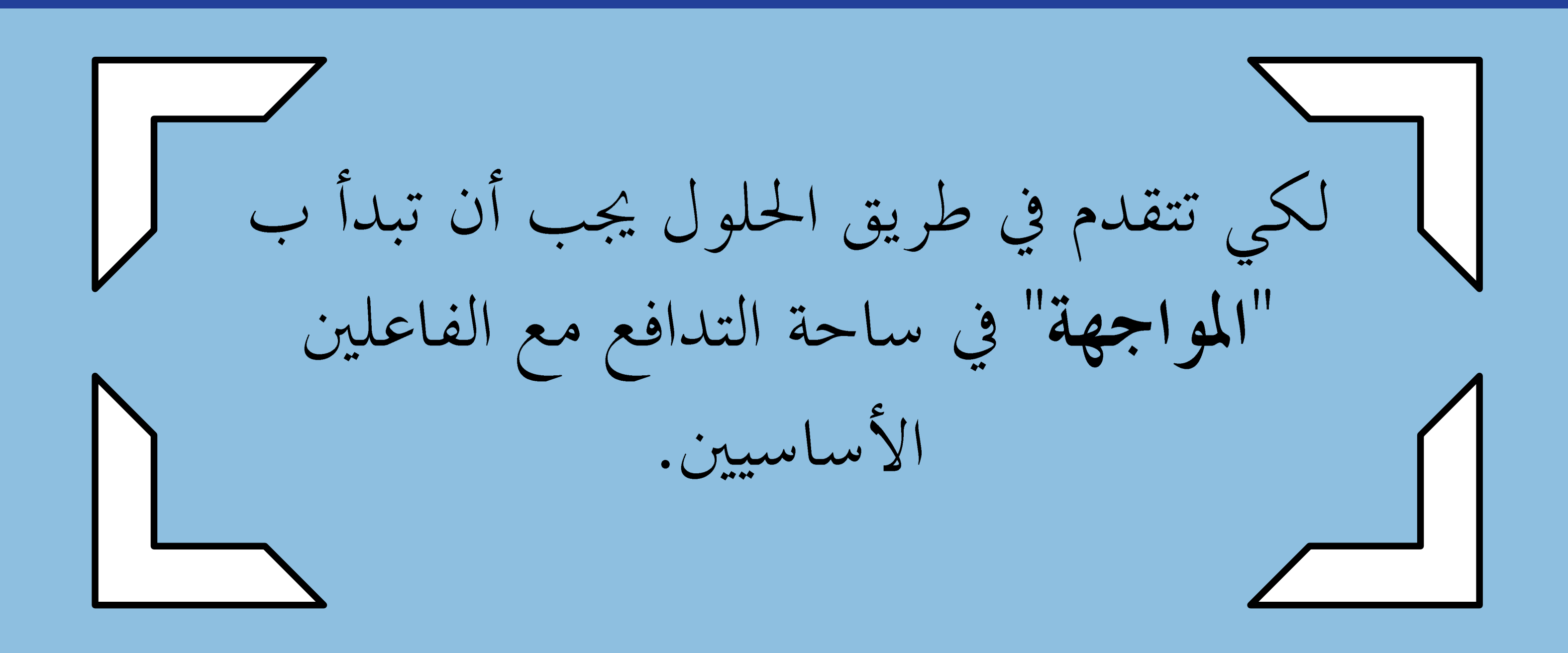
إضاءة 120



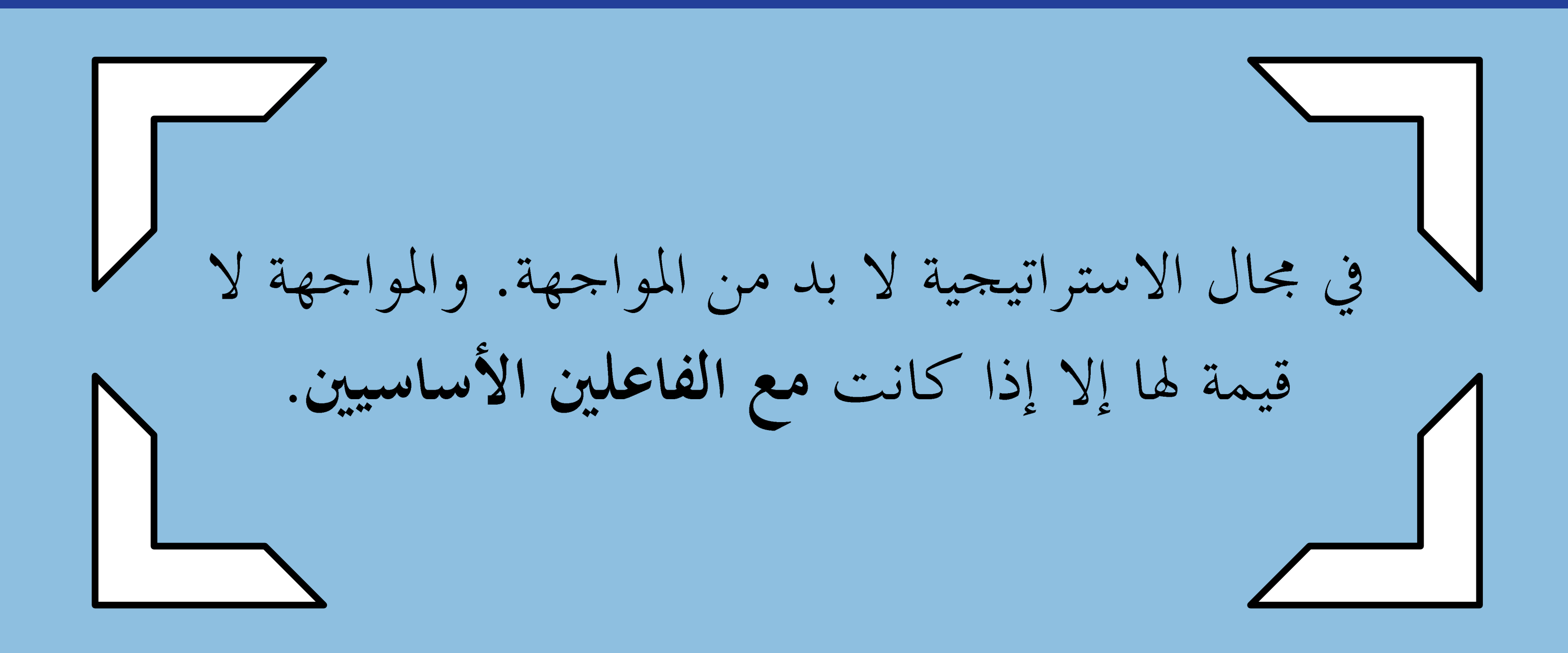
إضاءة 121



إضاءة 122

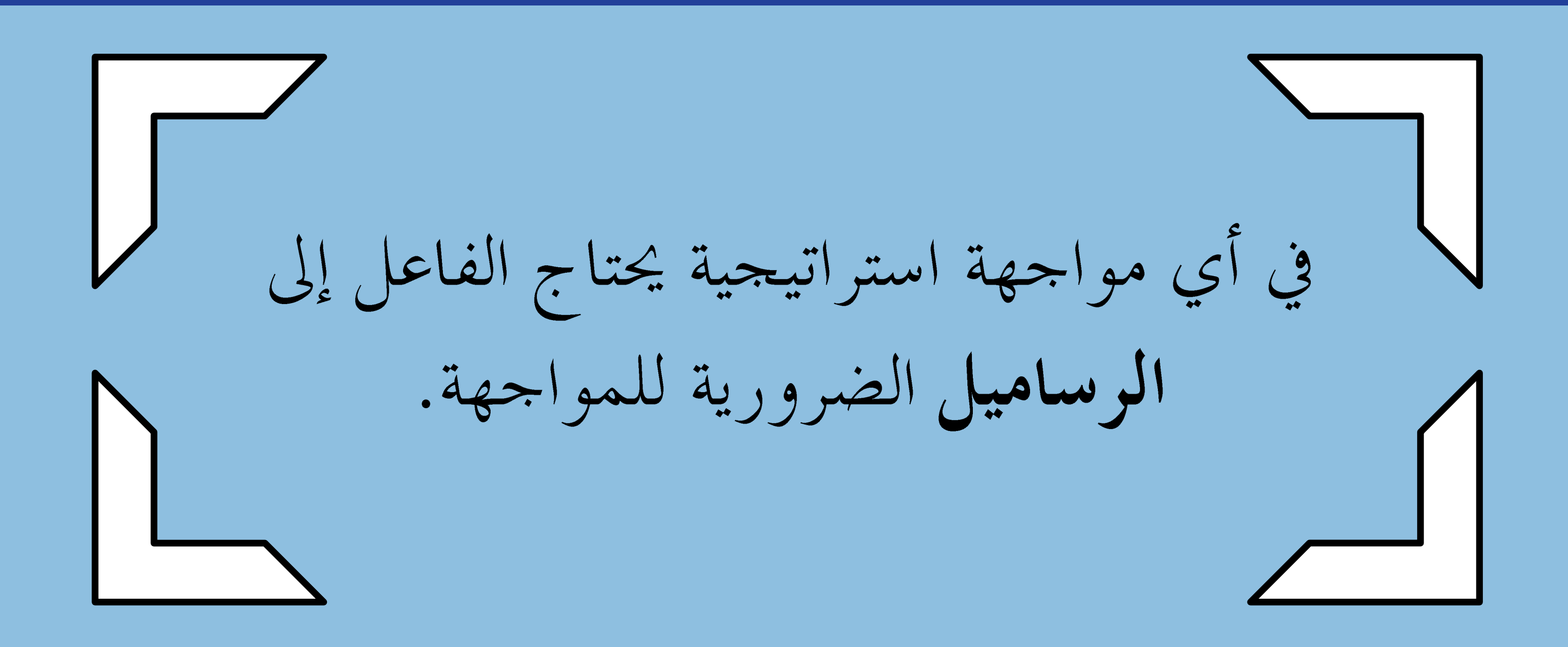

لكي تتقدم في طريق الحلول يجب أن تبدأ ب
"**المواجهة**" في ساحة التدافع مع الفاعلين
الأساسيين.

إضاءة 123

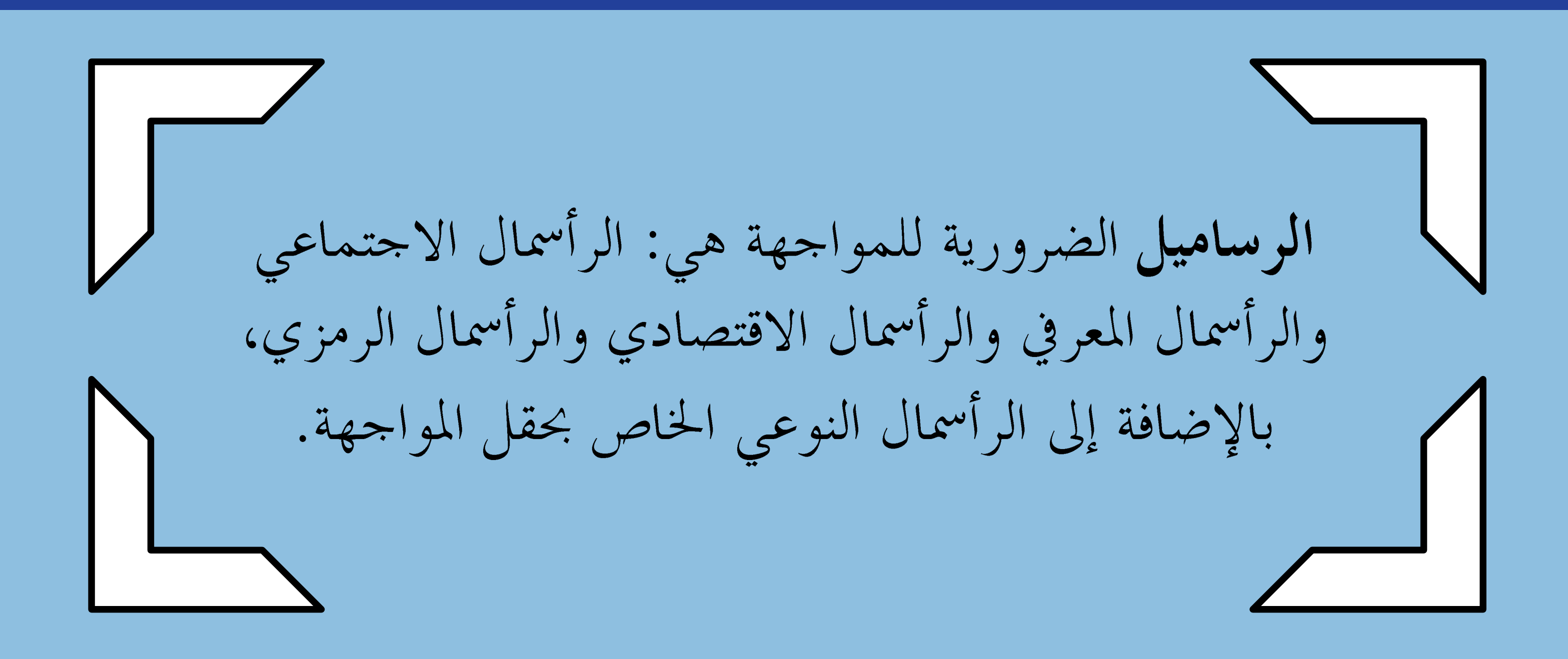


في مجال الاستراتيجية لا بد من المواجهة. والمواجهة لا قيمة لها إلا إذا كانت **مع الفاعلين الأساسيين**.

إضاءة 124

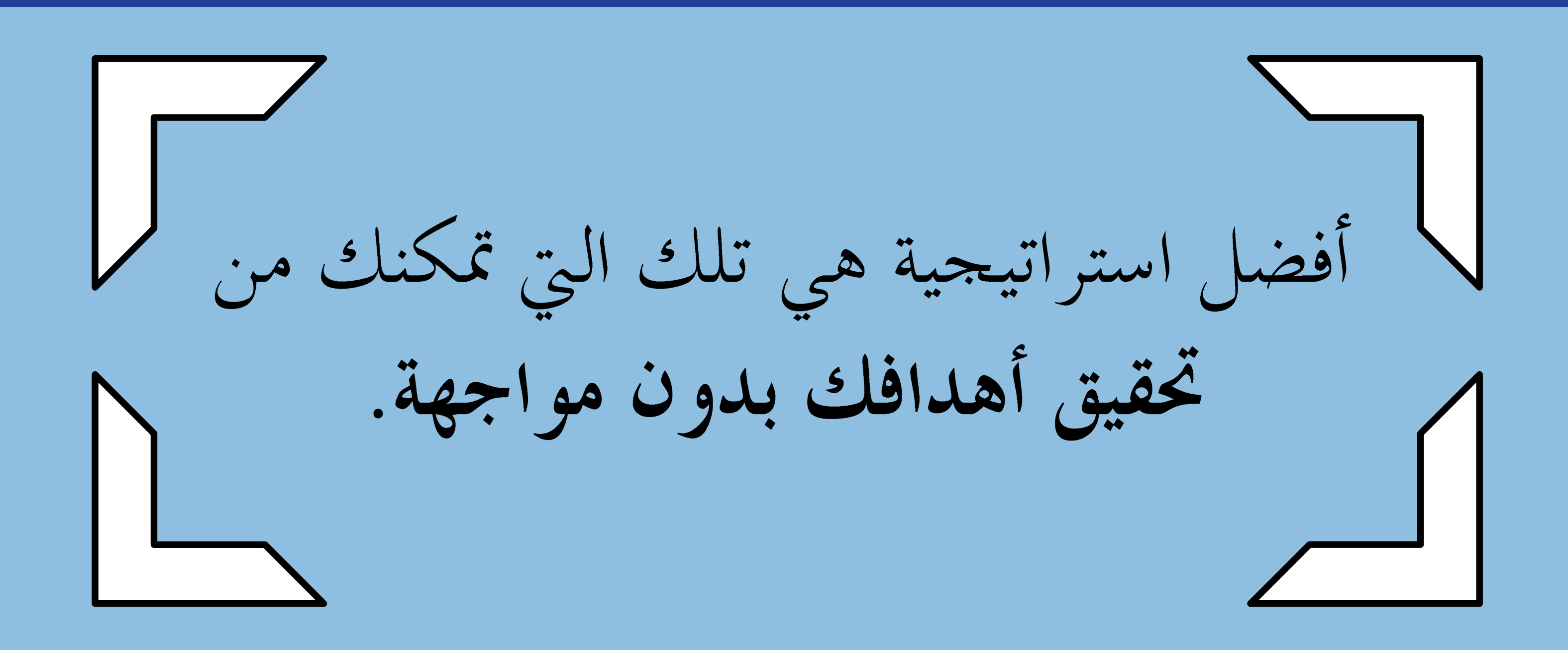

في أي مواجهة استراتيجية يحتاج الفاعل إلى
الرساميل الضرورية للمواجهة.

إضاءة 125



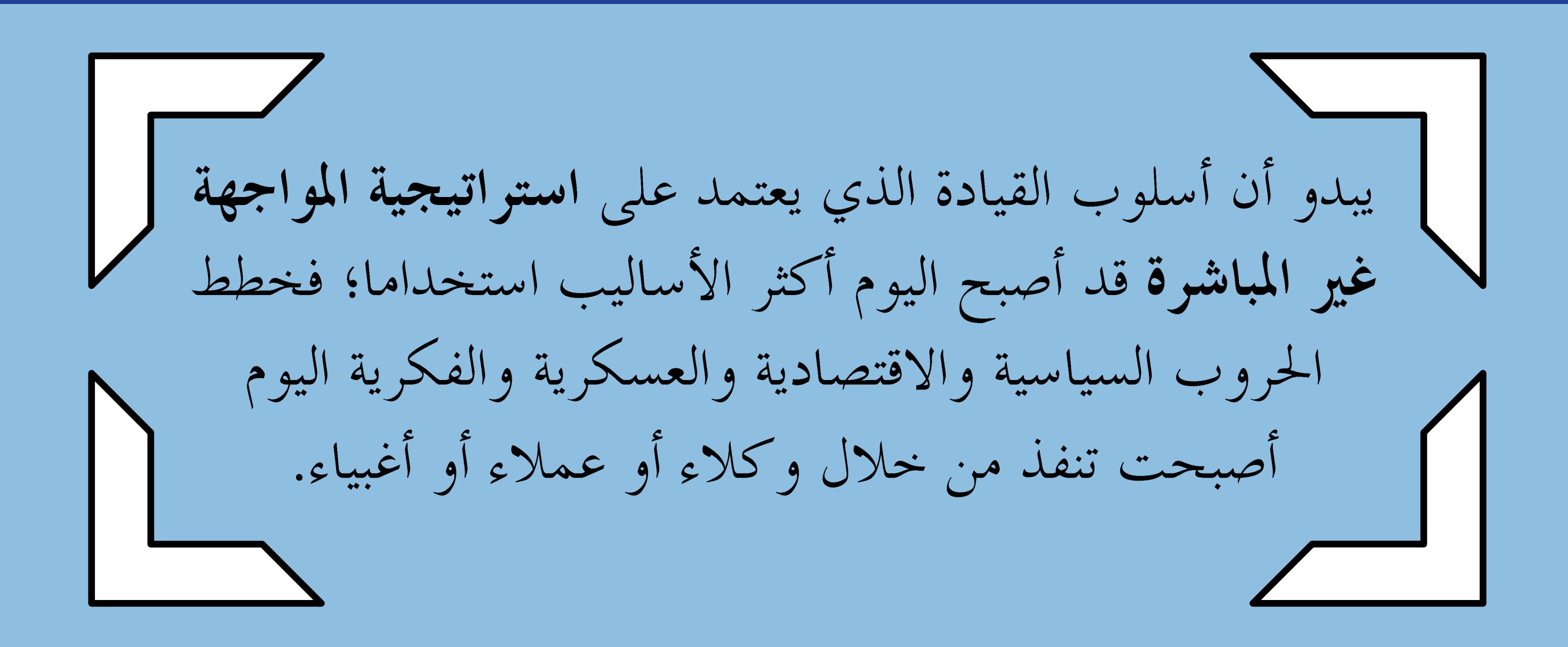
الرساميل الضرورية للمواجهة هي: الرأسمال الاجتماعي والرأسمال المعرفي والرأسمال الاقتصادي والرأسمال الرمزي، بالإضافة إلى الرأسمال النوعي الخاص بحقل المواجهة.

إضاءة 126



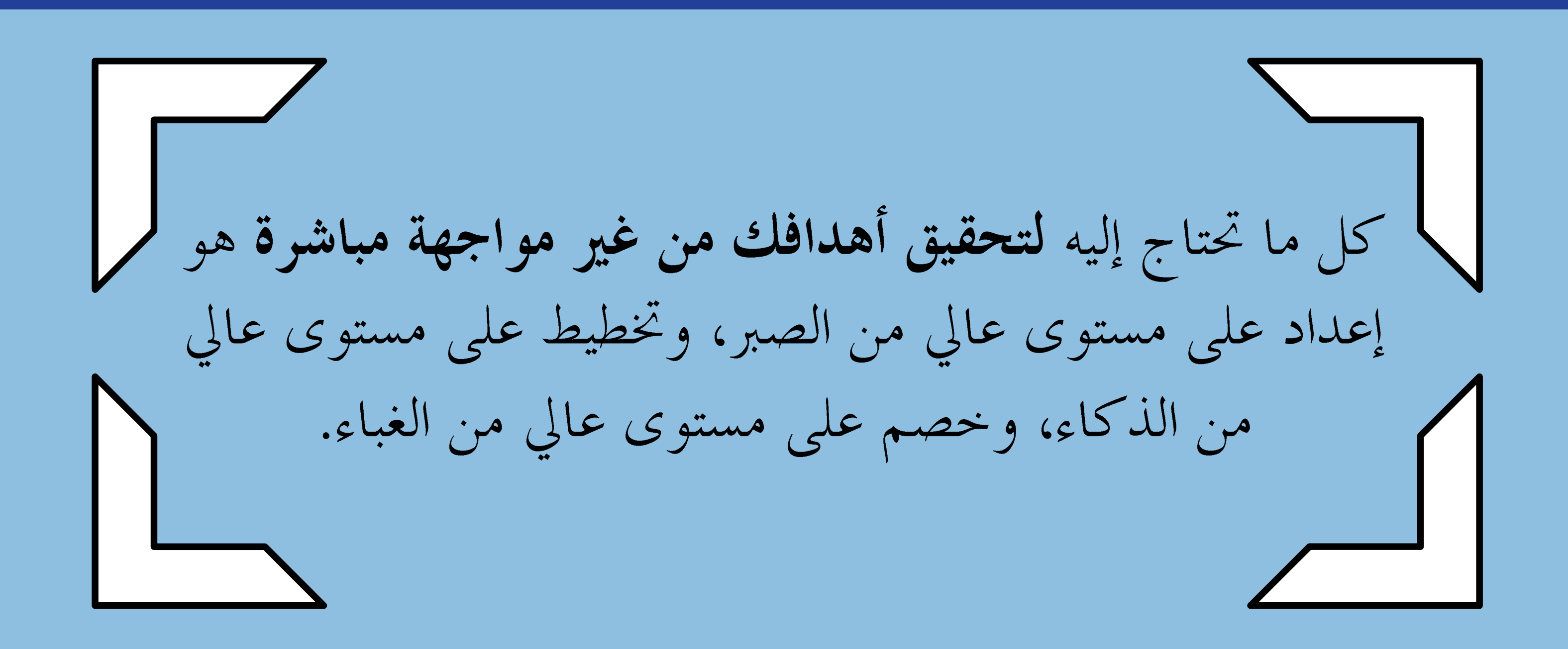
أفضل استراتيجية هي تلك التي تمكنك من **تحقيق أهدافك بدون مواجهة.**

إضاءة 127



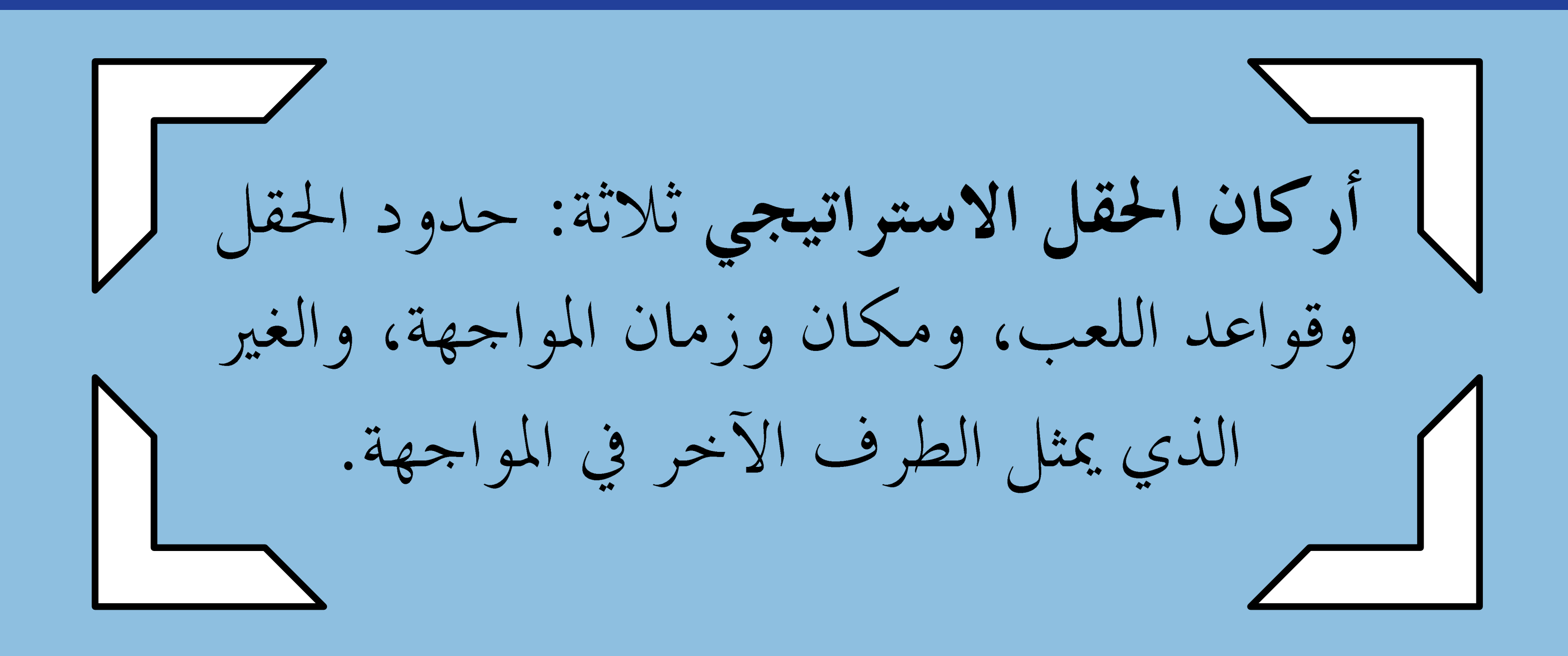
يبدو أن أسلوب القيادة الذي يعتمد على **استراتيجية المواجهة غير المباشرة** قد أصبح اليوم أكثر الأساليب استخداما؛ فخطط الحروب السياسية والاقتصادية والعسكرية والفكرية اليوم أصبحت تنفذ من خلال وكلاء أو عملاء أو أغبياء.

إضاءة 128



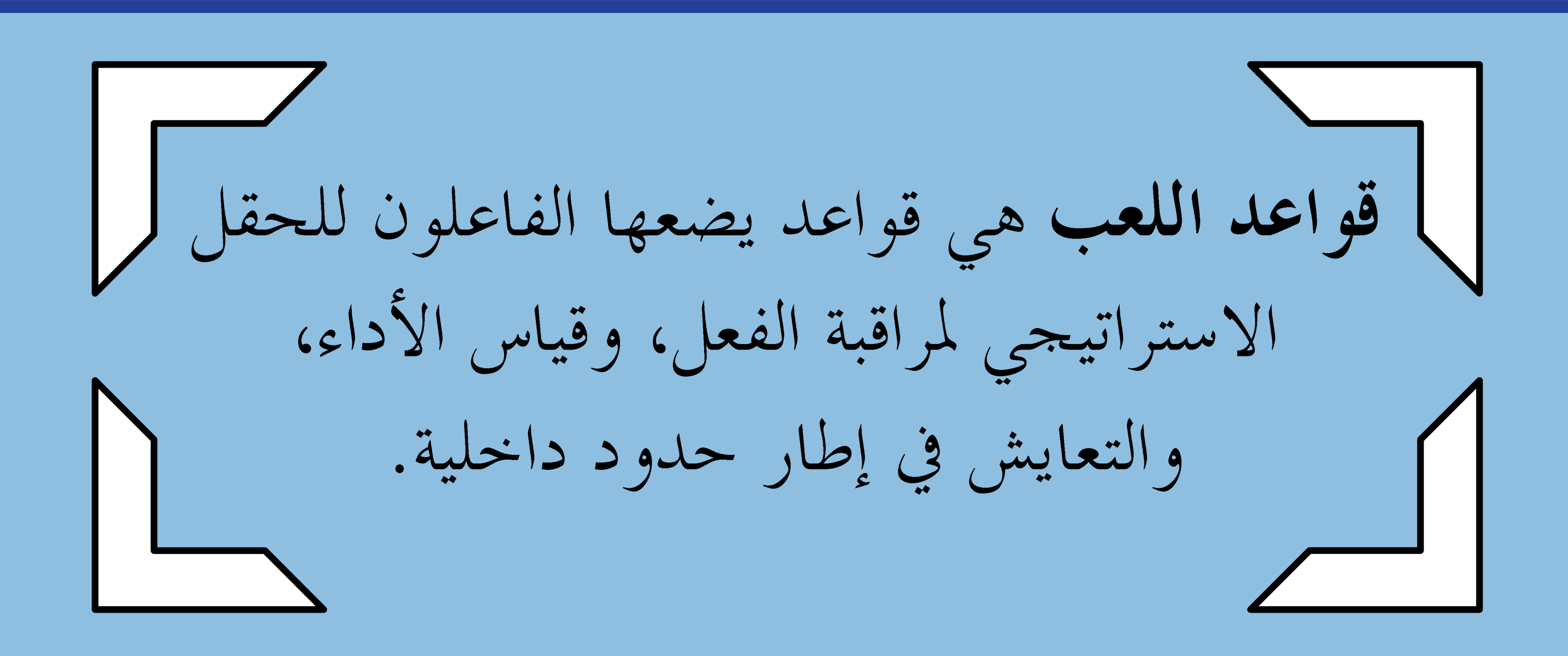
كل ما تحتاج إليه **لتحقيق أهدافك من غير مواجهة مباشرة** هو إعداد على مستوى عالي من الصبر، وتخطيط على مستوى عالي من الذكاء، وخصم على مستوى عالي من الغباء.

إضاءة 129



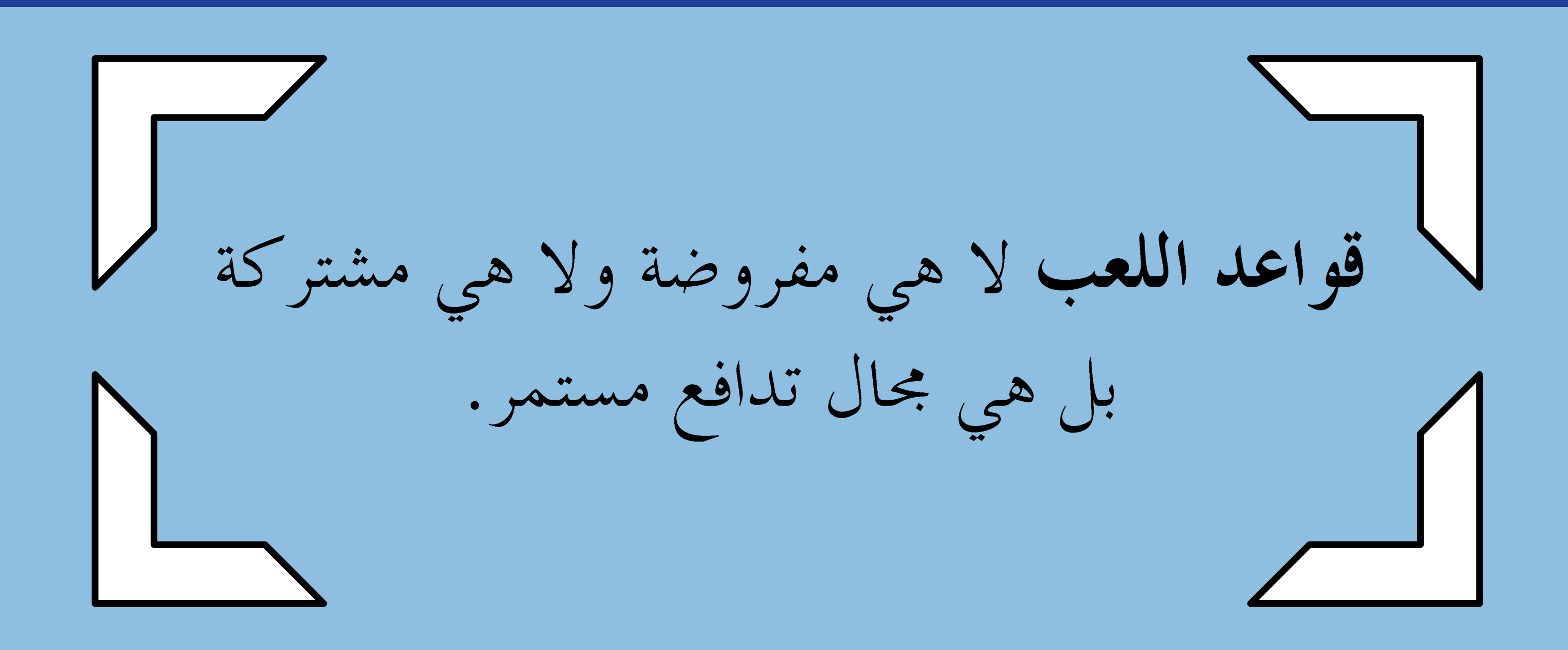
أركان الحقل الاستراتيجي ثلاثة: حدود الحقل وقواعد اللعب، ومكان وزمان المواجهة، والغير الذي يمثل الطرف الآخر في المواجهة.

إضاءة 130

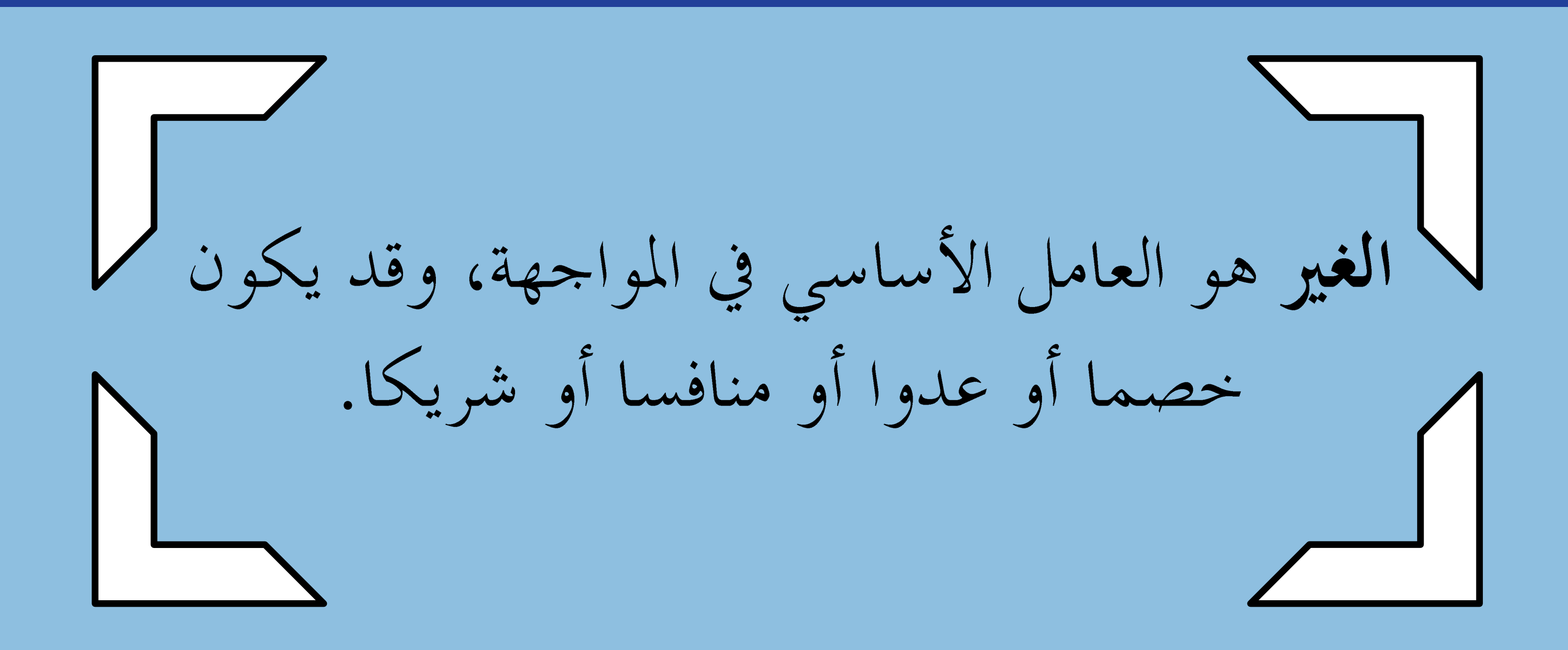


قواعد اللعب هي قواعد يضعها الفاعلون للحقل الاستراتيجي لمراقبة الفعل، وقياس الأداء، والتعايش في إطار حدود داخلية.

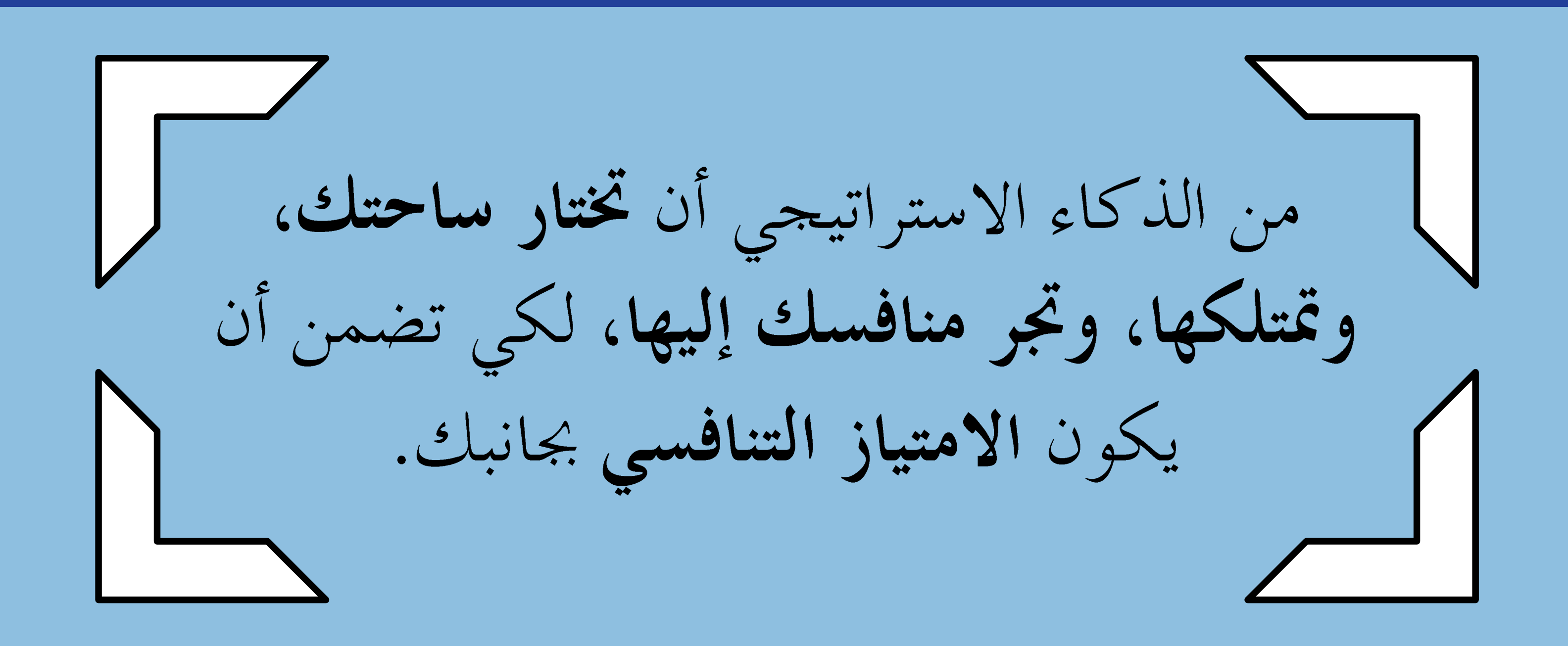
إضاءة 131



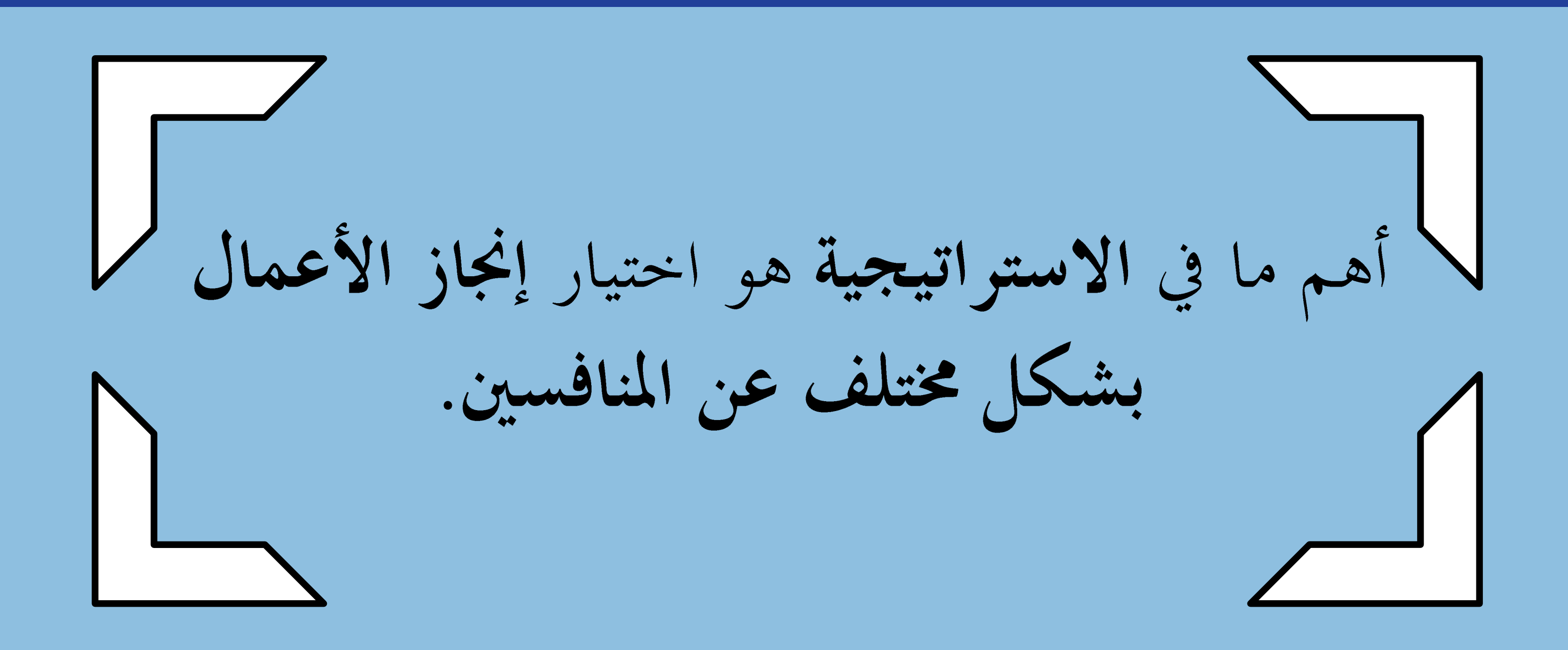
إضاءة 132


الغير هو العامل الأساسي في المواجهة، وقد يكون خصما أو عدوا أو منافسا أو شريكا.

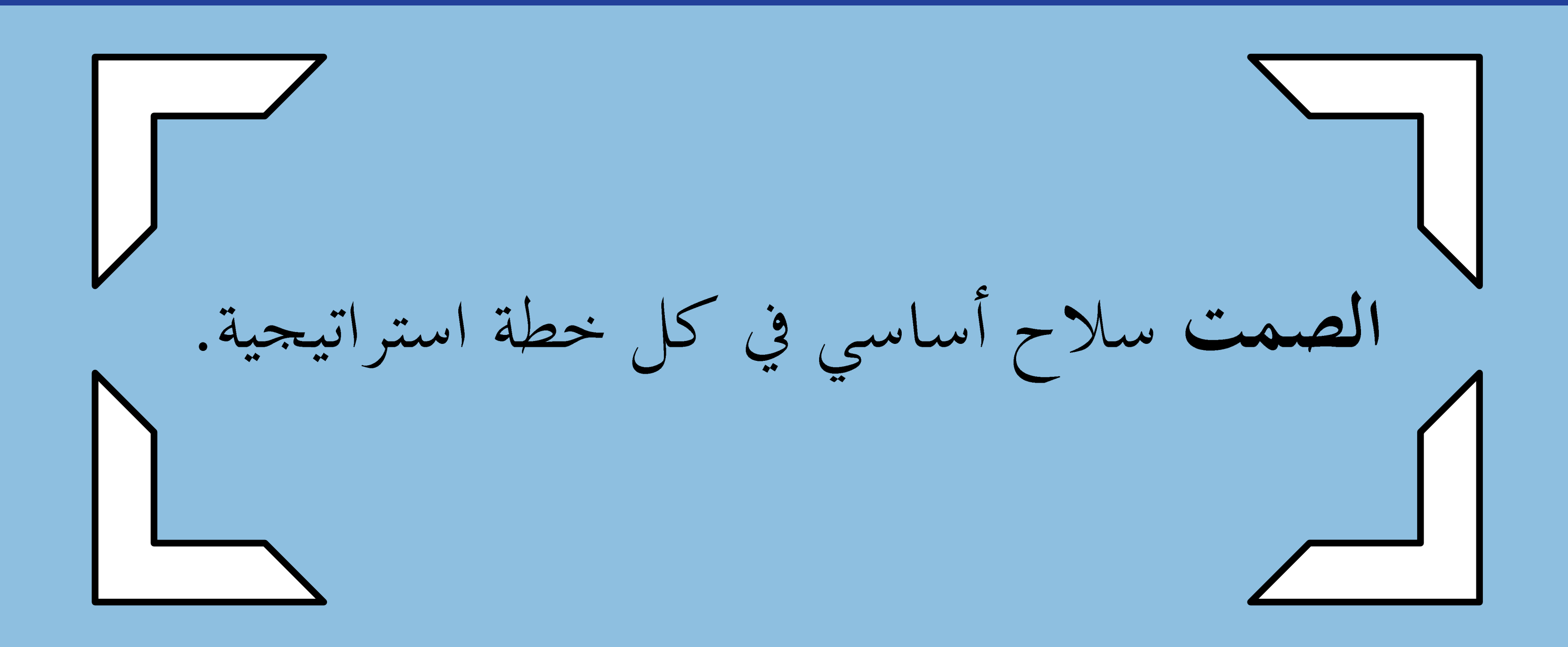
إضاءة 133


من الذكاء الاستراتيجي أن **تختار ساحتك**، **وتمتلكها**، **وتجر منافسك إليها**، لكي تضمن أن يكون **الامتياز التنافسي** بجانبك.

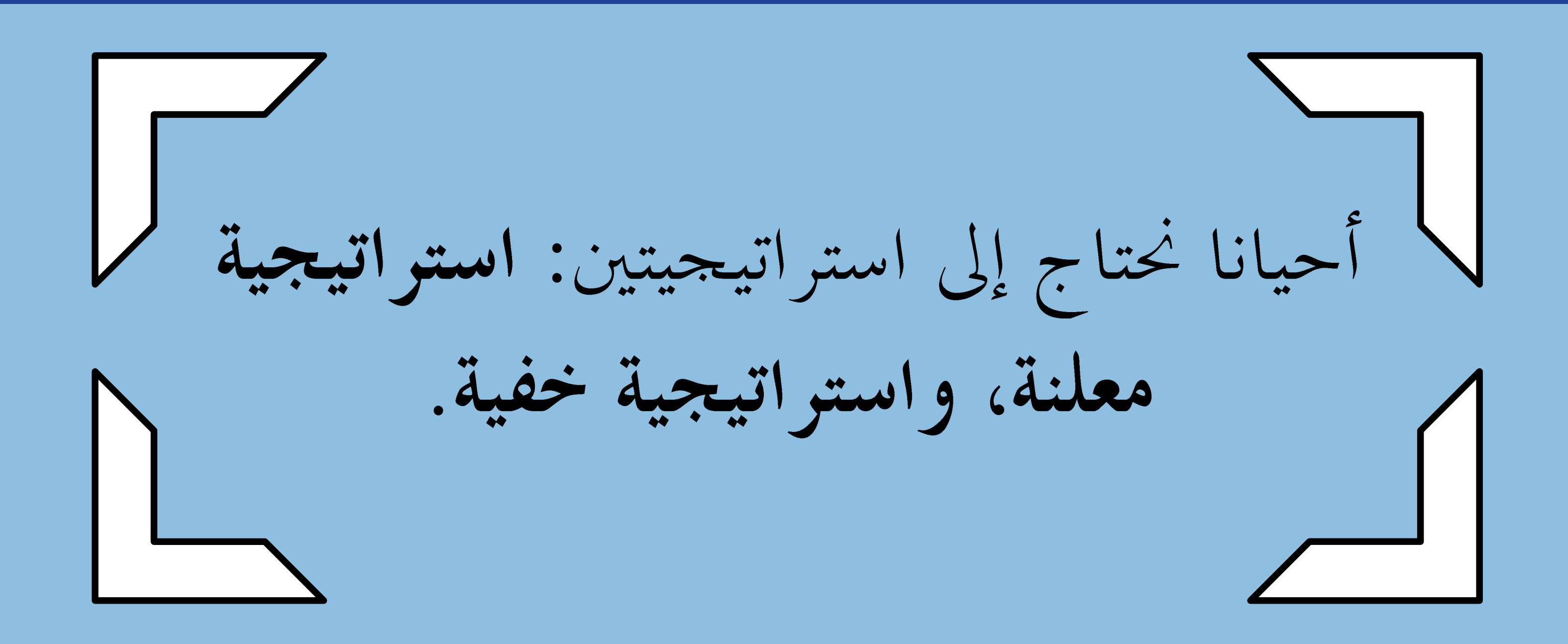
إضاءة 134


أهم ما في **الاستراتيجية** هو اختيار **إنجاز الأعمال بشكل مختلف عن المنافسين.**

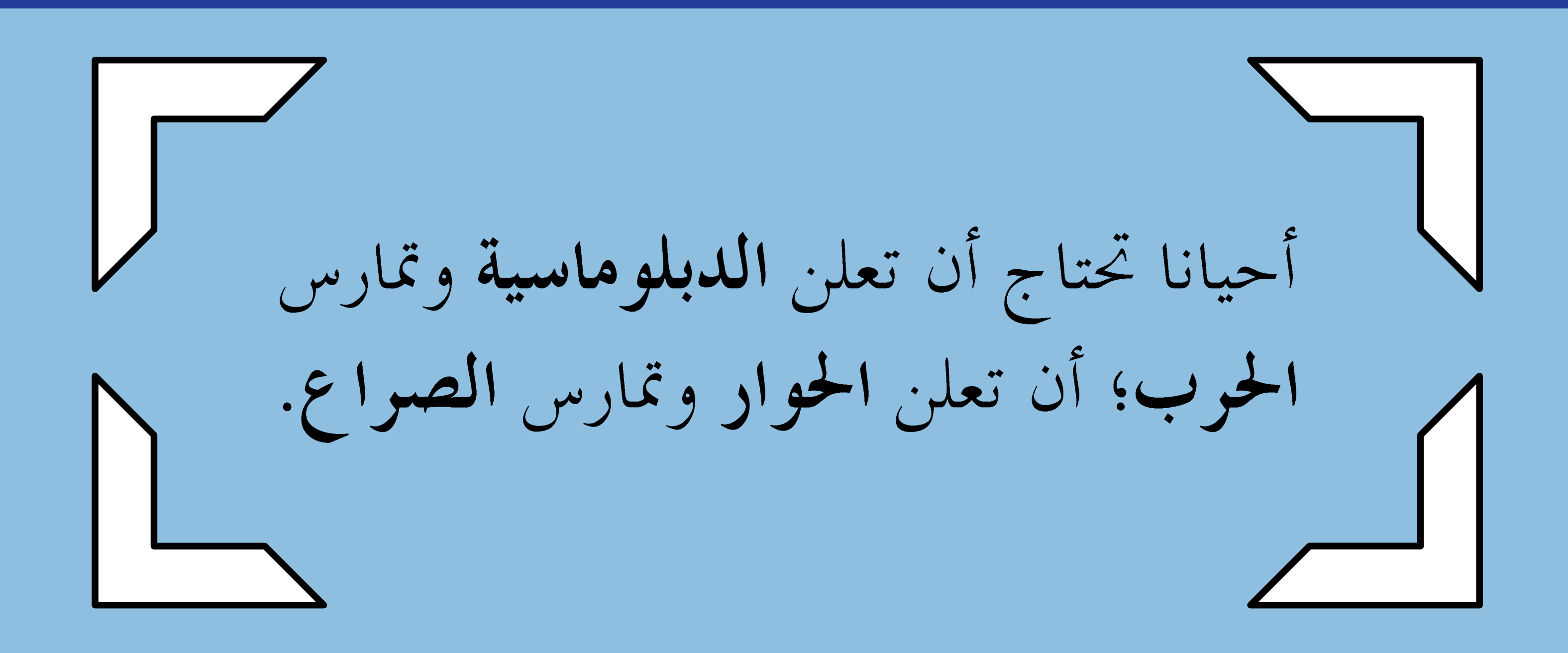
إضاءة 135



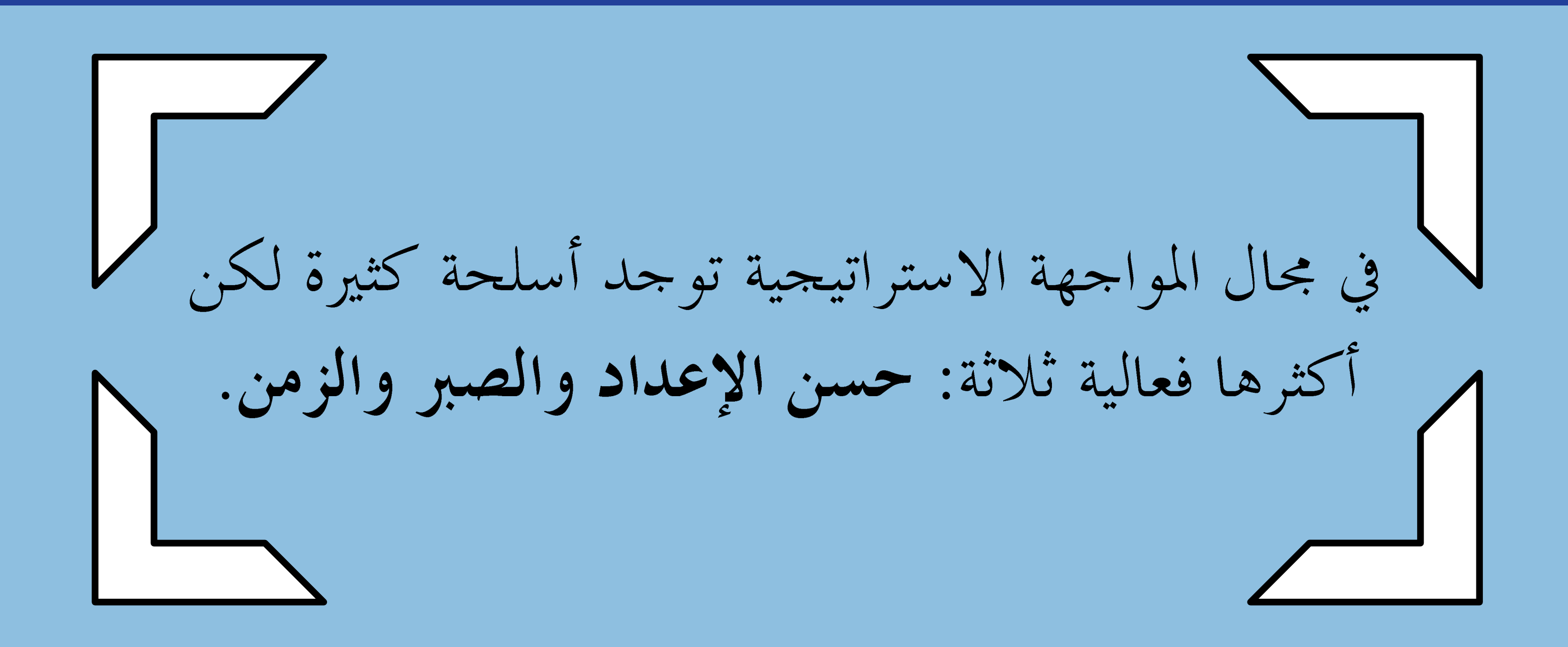
إضاءة 136


أحيانا نحتاج إلى استراتيجيتين: **استراتيجية معلنة، واستراتيجية خفية.**

إضاءة 137

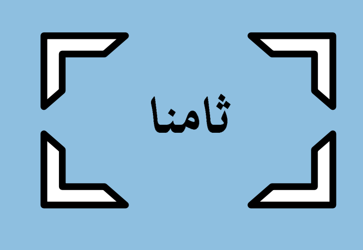

أحيانا تحتاج أن تعلن **الدبلوماسية** وتمارس **الحرب**؛ أن تعلن **الحوار** وتمارس **الصراع**.

إضاءة 138

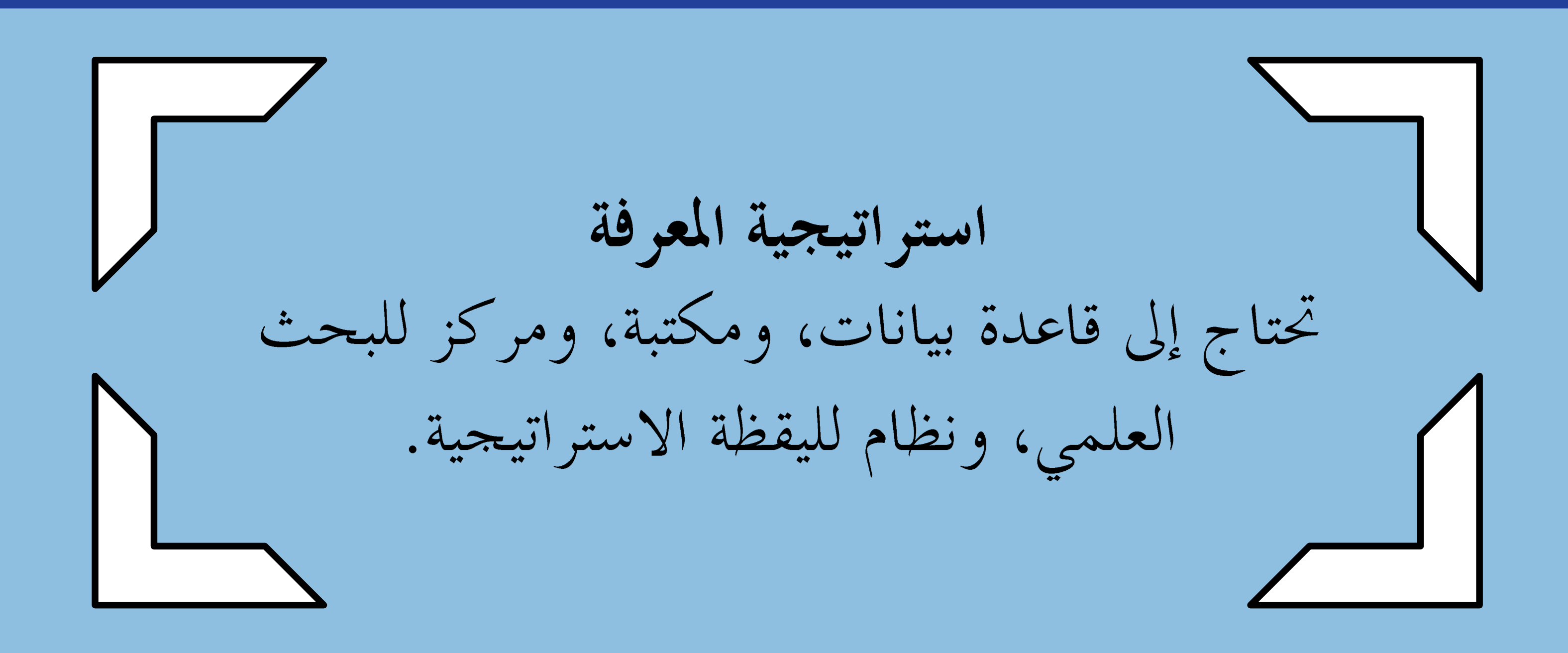


في مجال المواجهة الاستراتيجية توجد أسلحة كثيرة لكن أكثرها فعالية ثلاثة: **حسن الإعداد والصبر والزمن.**

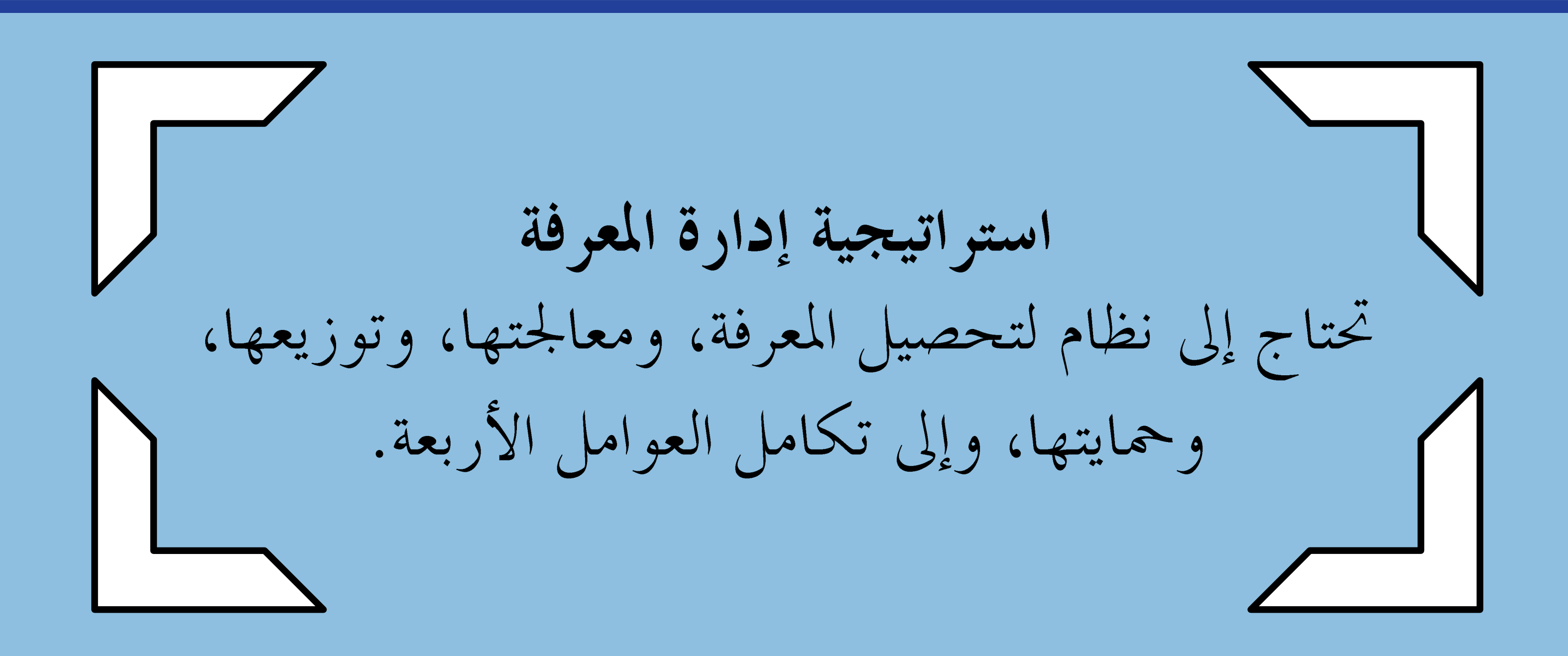
إضاءة 139


ثامنا

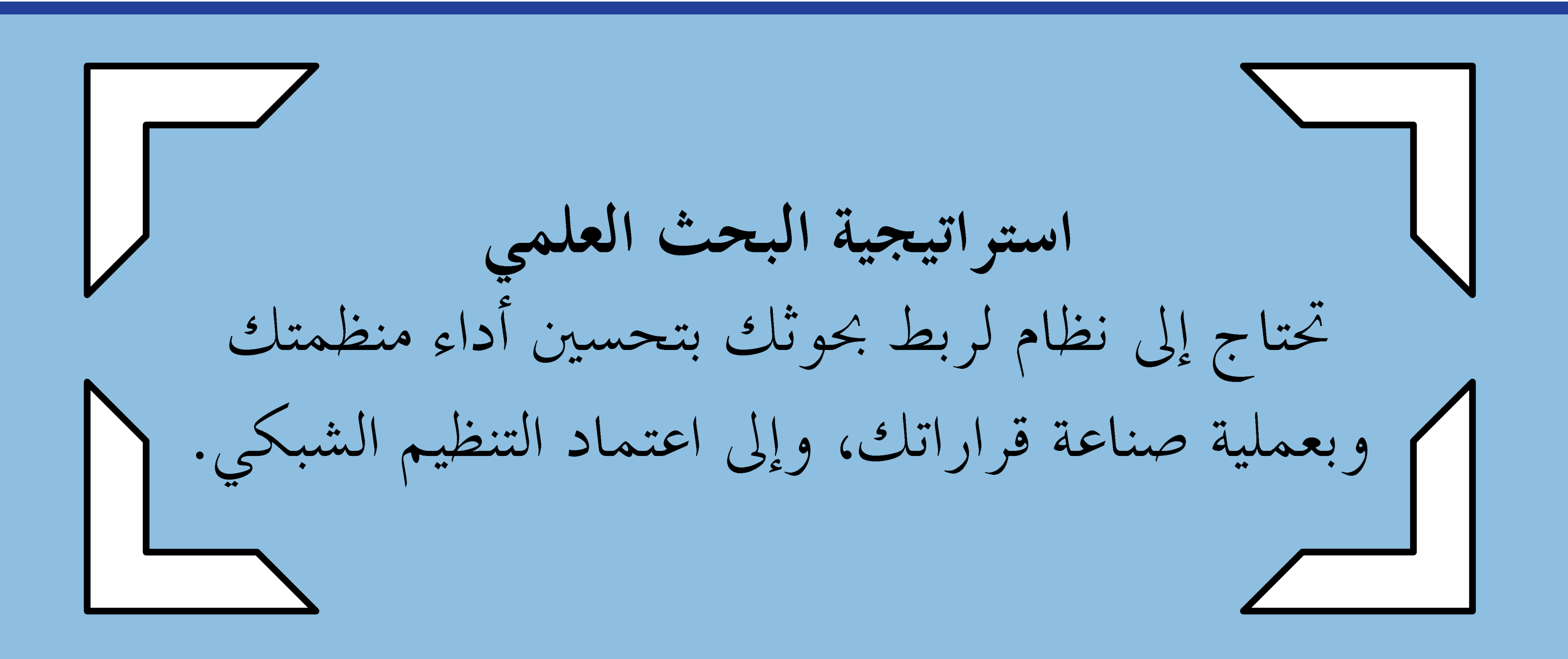

استراتيجيات مجالية


استراتيجية المعرفة
تحتاج إلى قاعدة بيانات، ومكتبة، ومركز للبحث
العلمي، ونظام لليقظة الاستراتيجية.

إضاءة 140


استراتيجية إدارة المعرفة
تحتاج إلى نظام لتحصيل المعرفة، ومعالجتها، وتوزيعها،
وحمايتها، وإلى تكامل العوامل الأربعة.

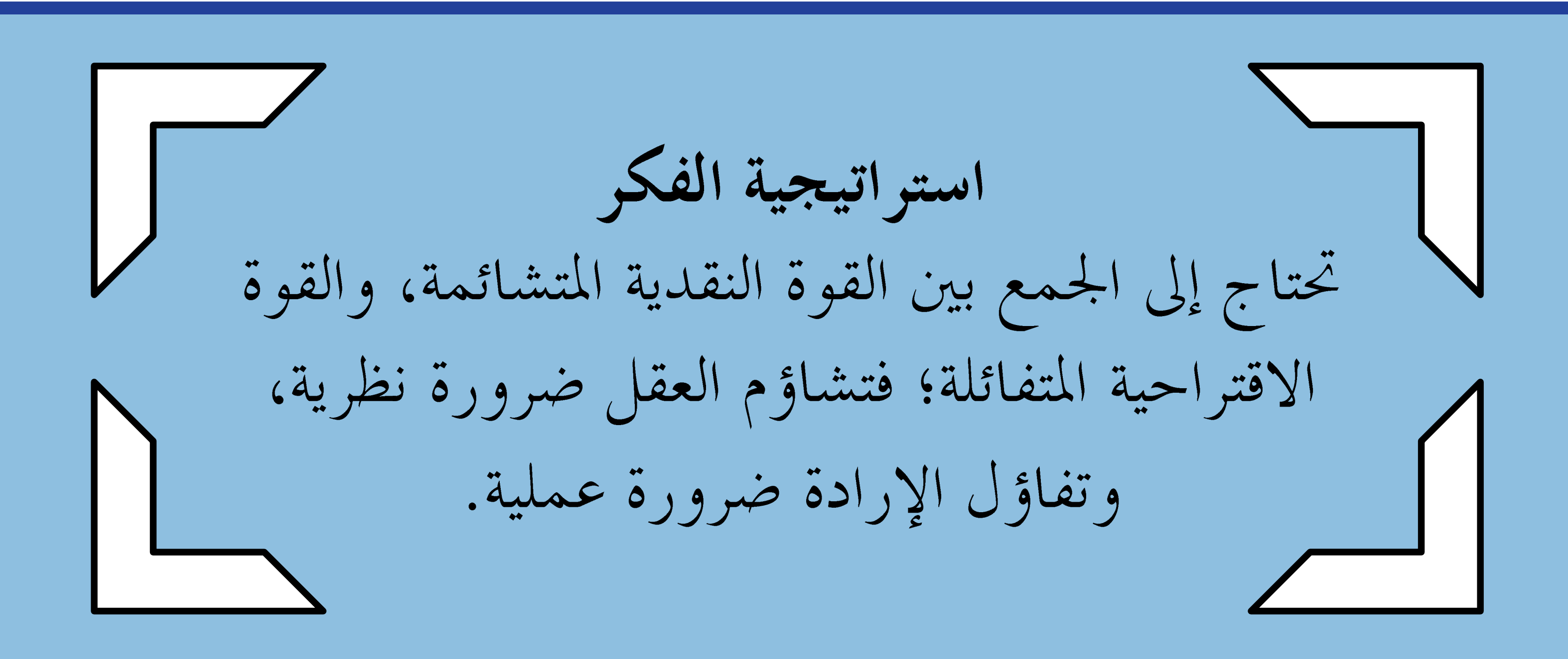
إضاءة 141



استراتيجية البحث العلمي

تحتاج إلى نظام لربط بحوثك بتحسين أداء منظمتك وبعملية صناعة قراراتك، وإلى اعتماد التنظيم الشبكي.

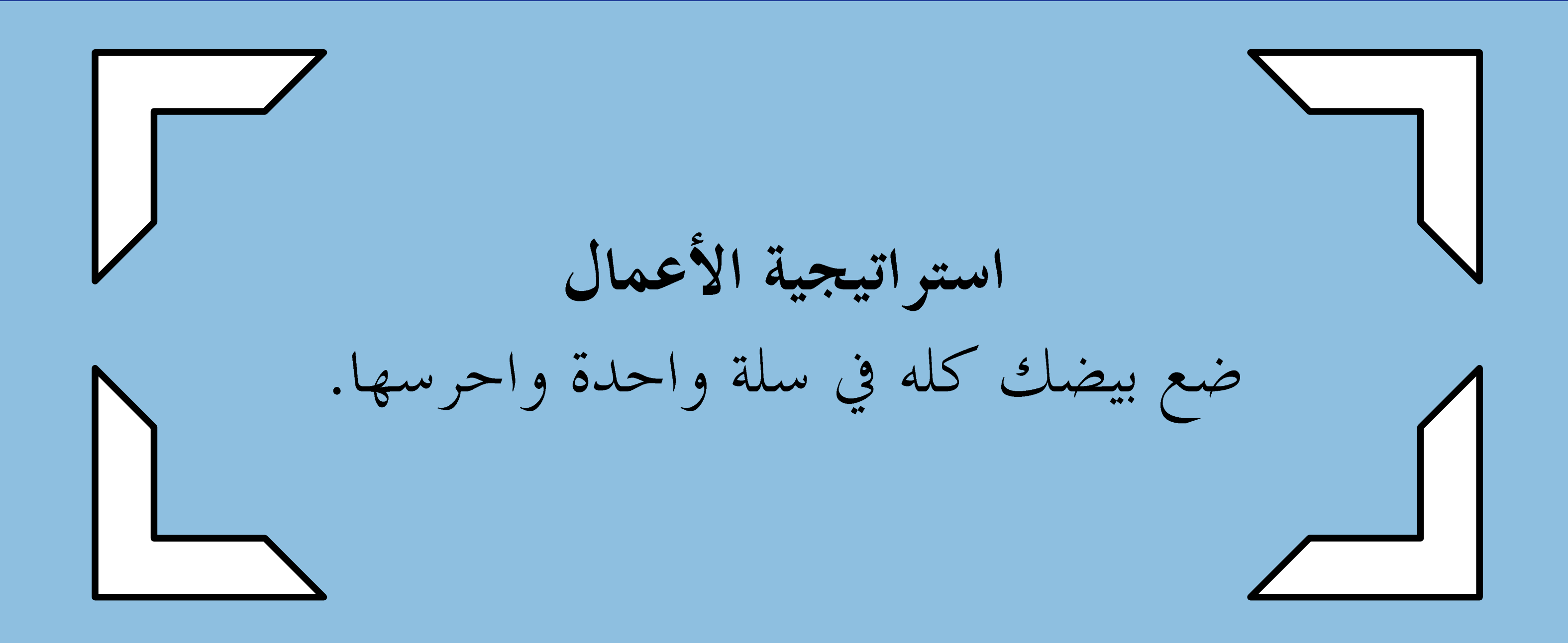
إضاءة 142



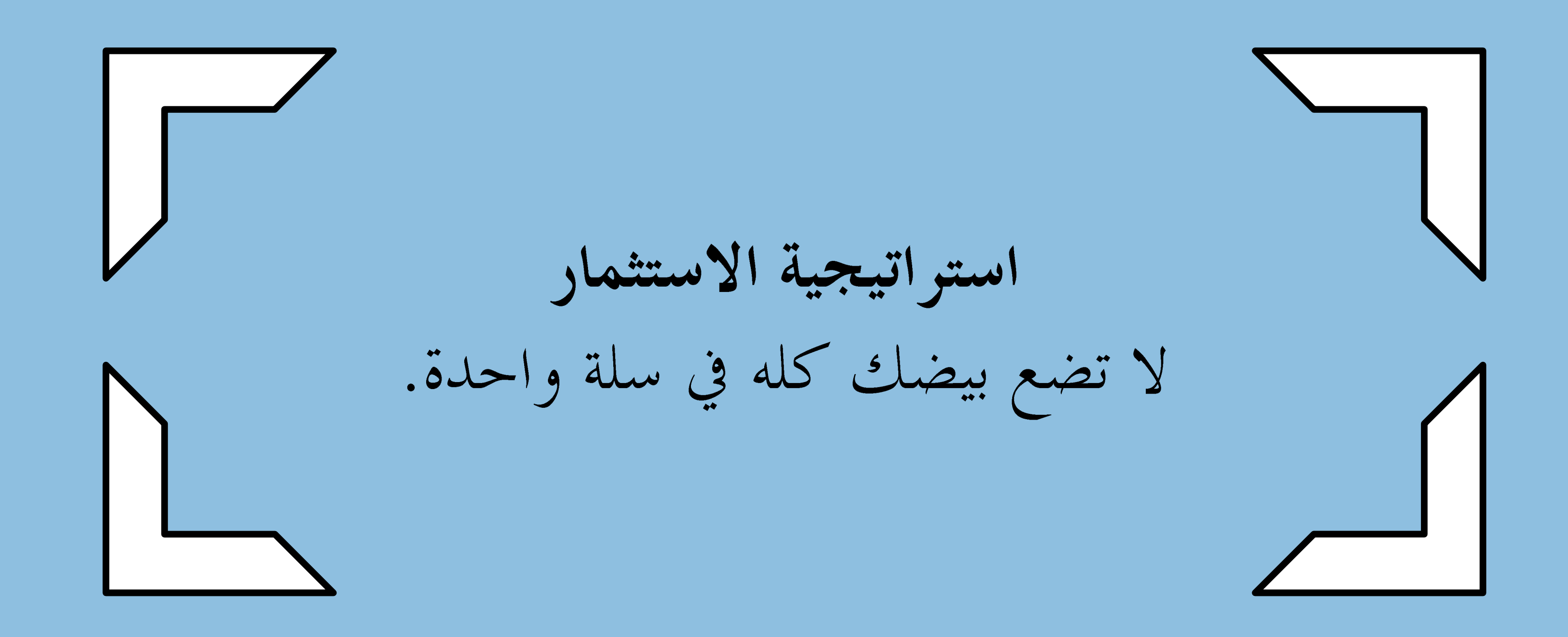
استراتيجية الفكر

تحتاج إلى الجمع بين القوة النقدية المتشائمة، والقوة الاقتراحية المتفائلة؛ فتشاؤم العقل ضرورة نظرية، وتفاؤل الإرادة ضرورة عملية.

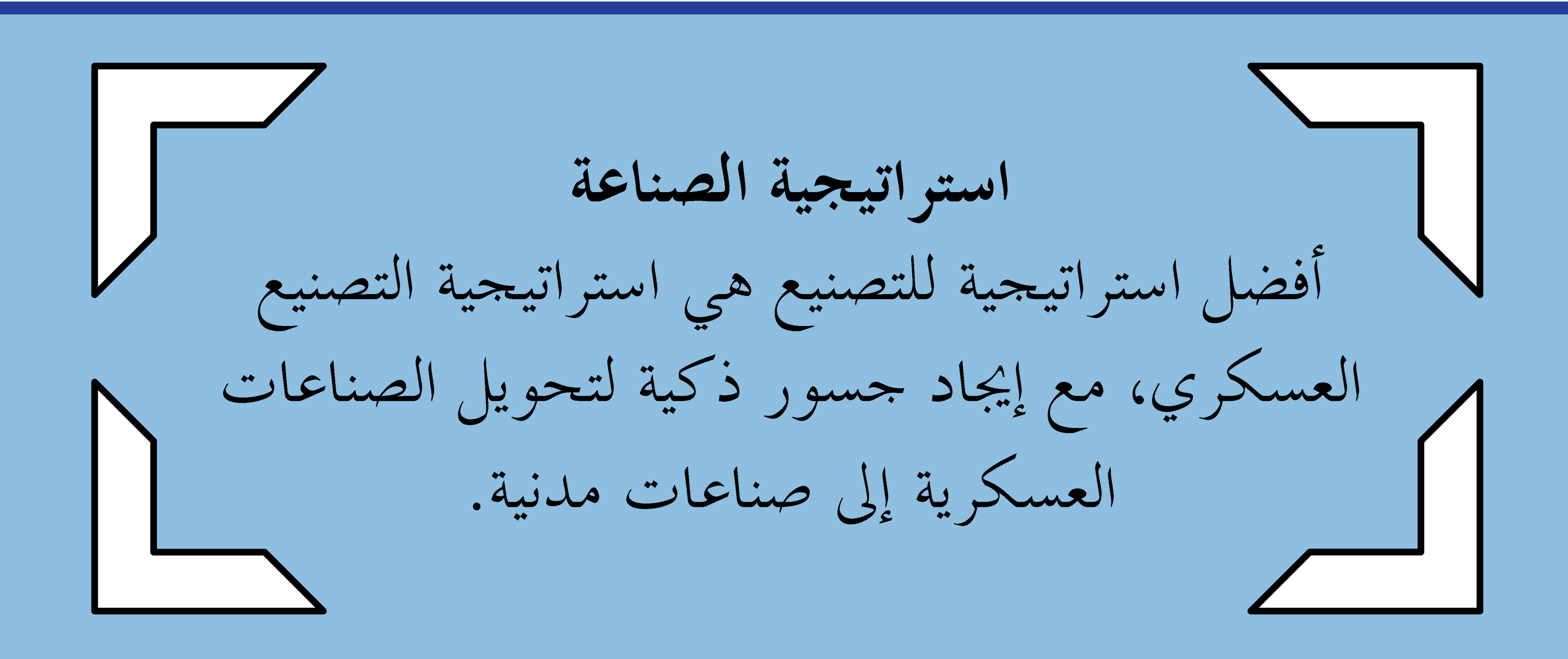
إضاءة 143



إضاءة 144



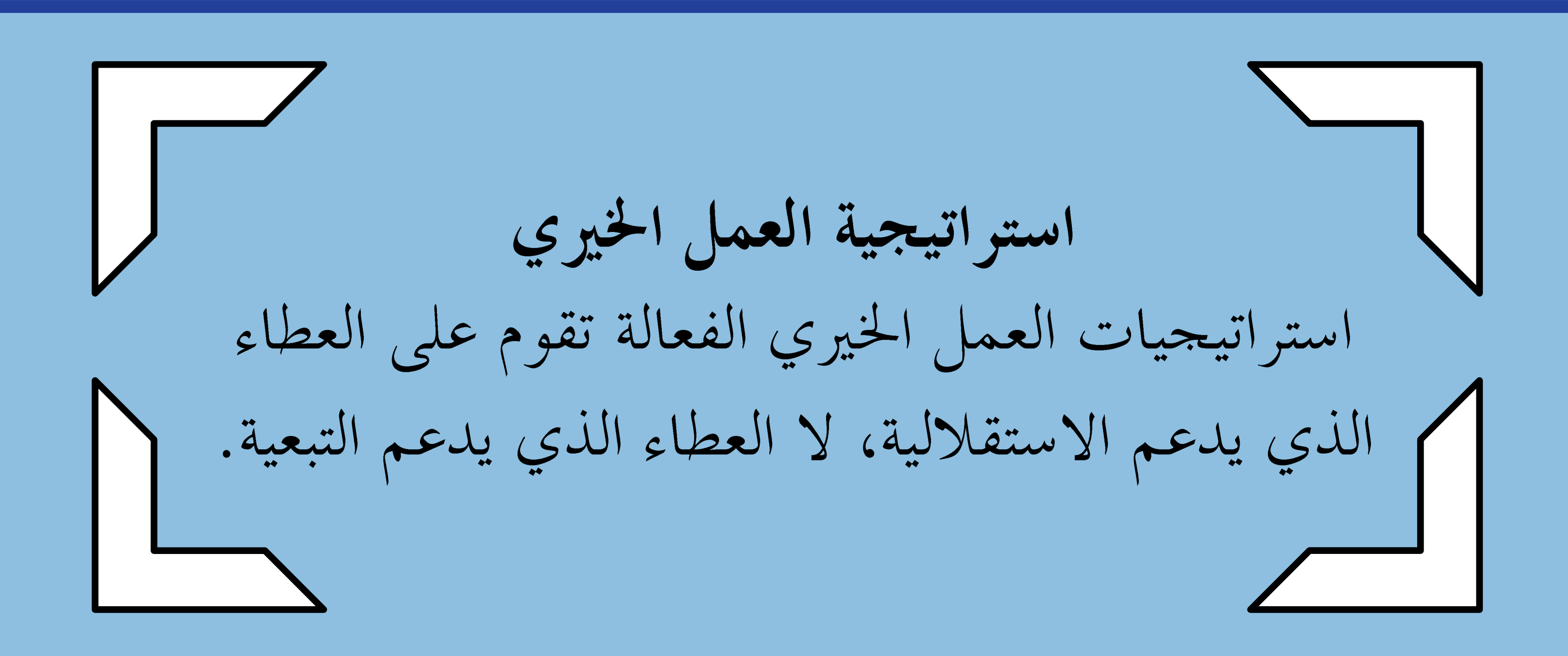
إضاءة 145



استراتيجية الصناعة

أفضل استراتيجية للتصنيع هي استراتيجية التصنيع العسكري، مع إيجاد جسور ذكية لتحويل الصناعات العسكرية إلى صناعات مدنية.

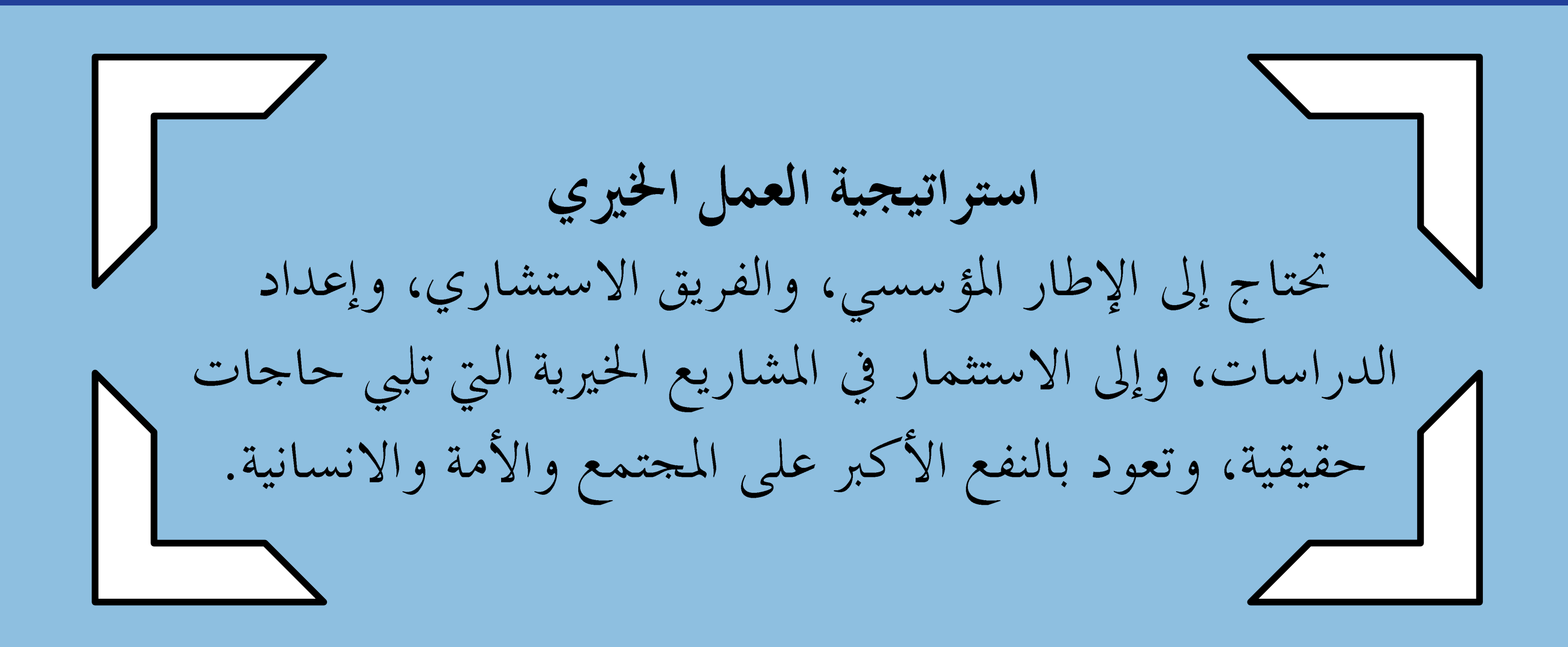
إضاءة 146



استراتيجية العمل الخيري

استراتيجيات العمل الخيري الفعالة تقوم على العطاء الذي يدعم الاستقلالية، لا العطاء الذي يدعم التبعية.

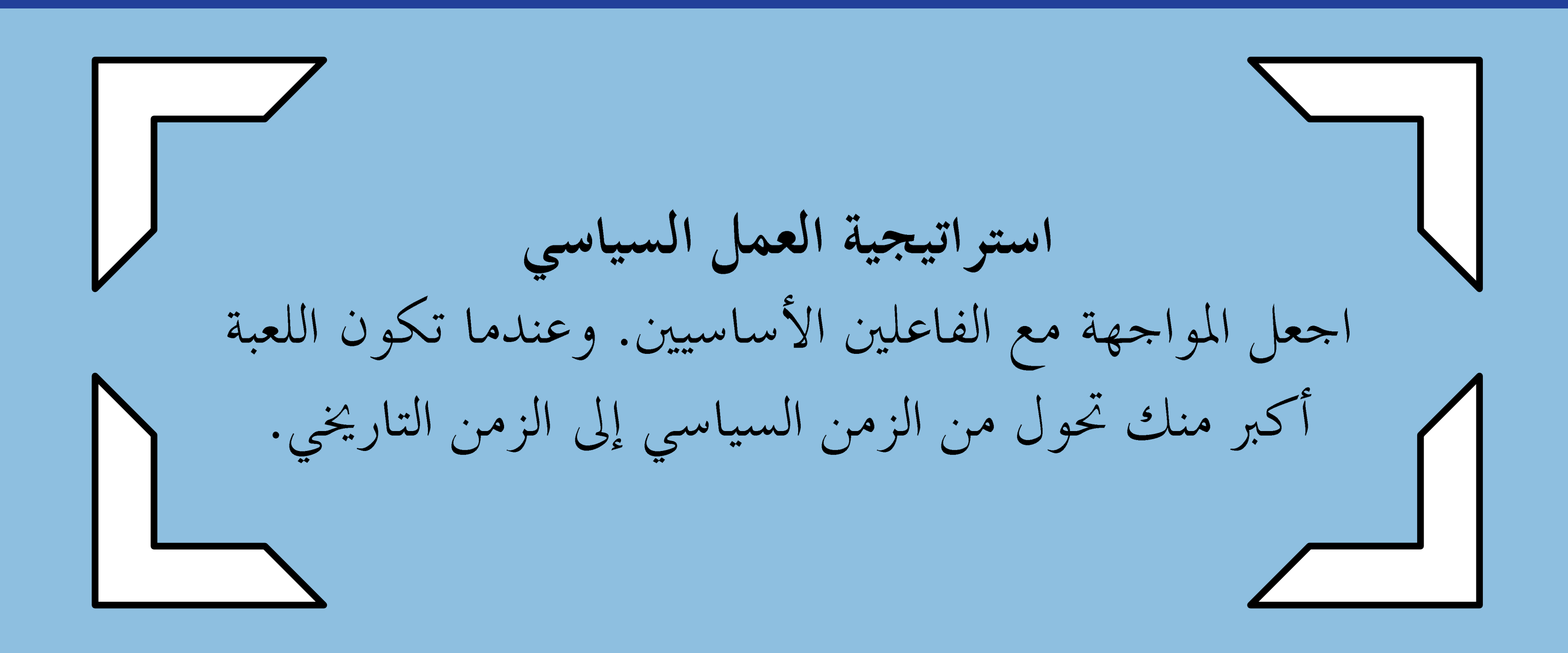
إضاءة 147



استراتيجية العمل الخيري

تحتاج إلى الإطار المؤسسي، والفريق الاستشاري، وإعداد الدراسات، وإلى الاستثمار في المشاريع الخيرية التي تلبي حاجات حقيقية، وتعود بالنفع الأكبر على المجتمع والأمة والانسانية.

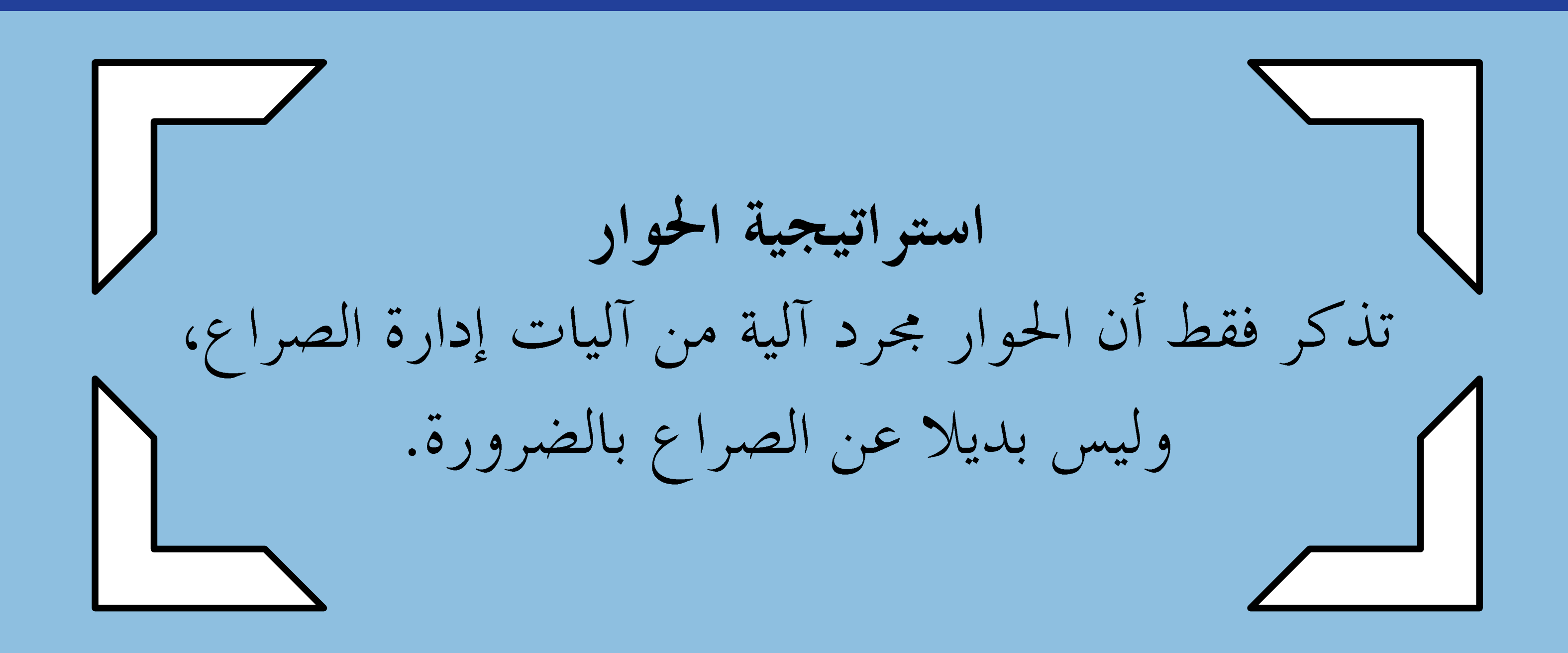
إضاءة 148



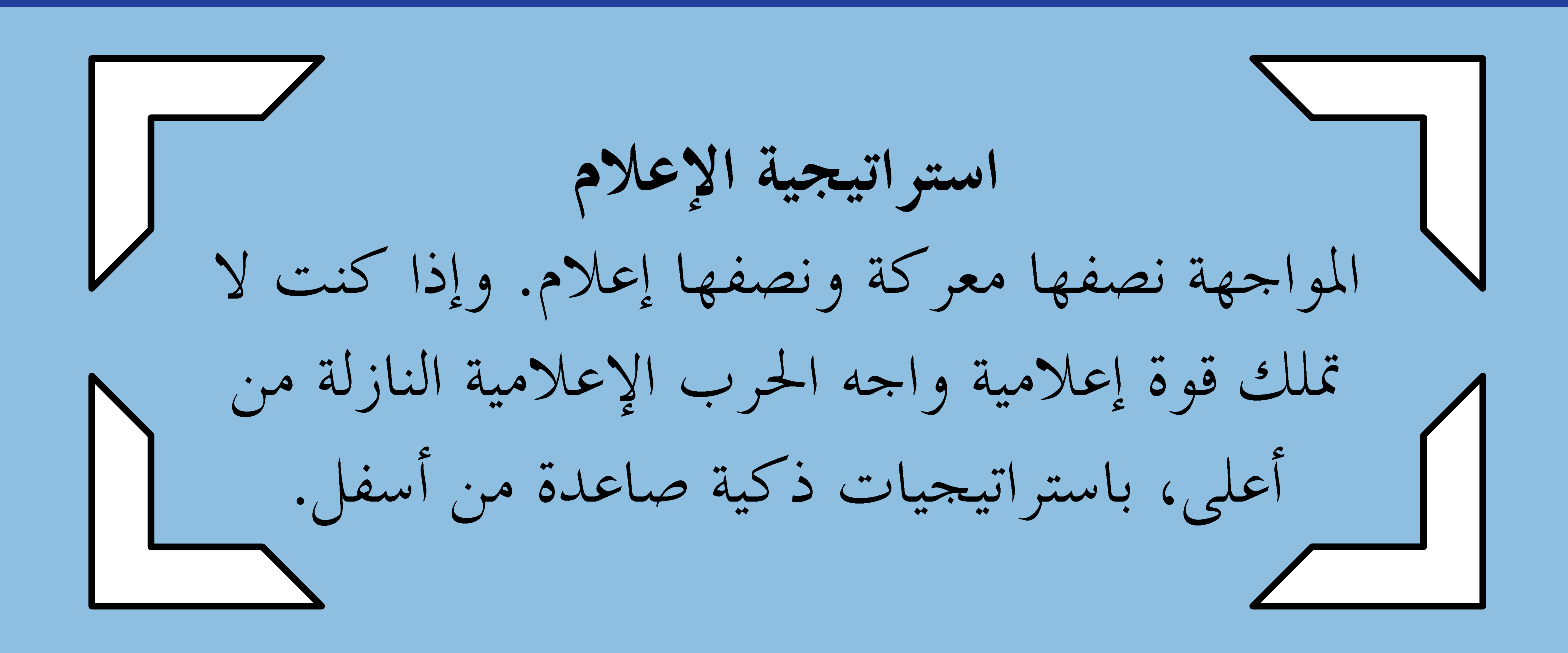
استراتيجية العمل السياسي

اجعل المواجهة مع الفاعلين الأساسيين. وعندما تكون اللعبة أكبر منك تحول من الزمن السياسي إلى الزمن التاريخي.

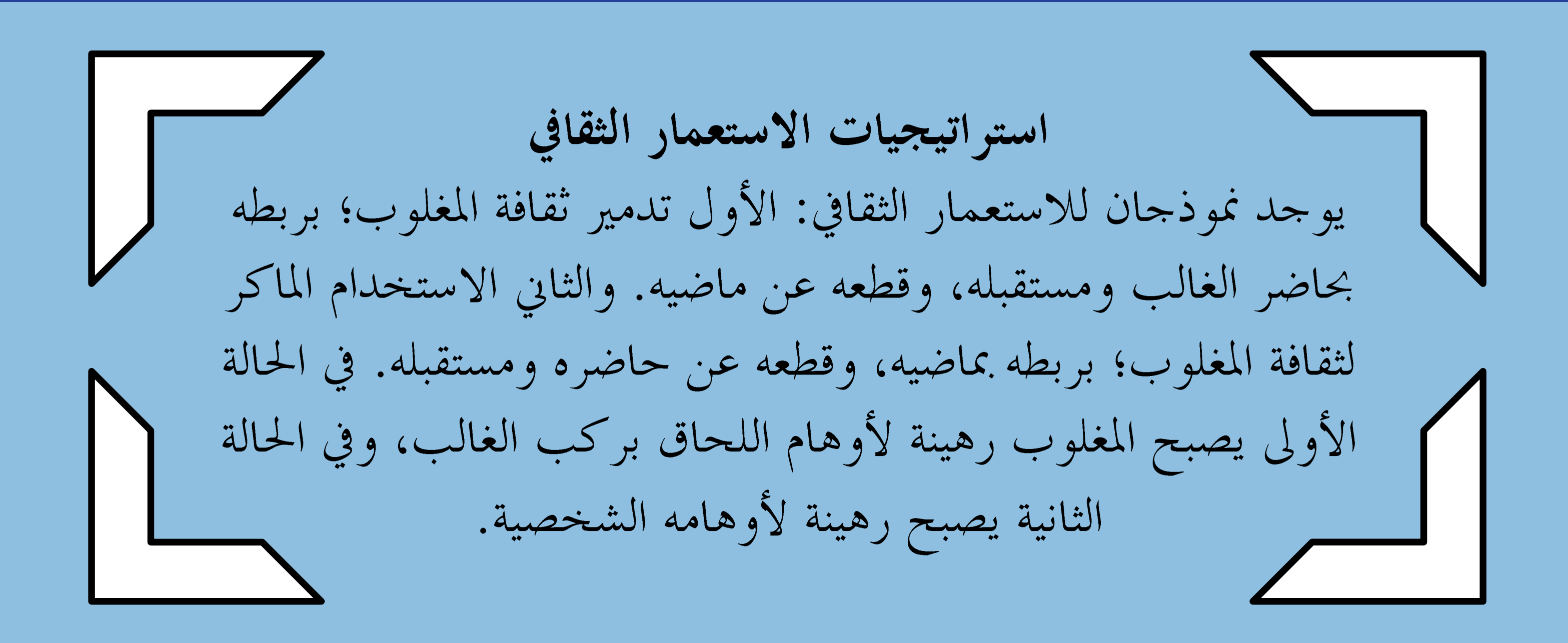
إضاءة 149


استراتيجية الحوار
تذكر فقط أن الحوار مجرد آلية من آليات إدارة الصراع،
وليس بديلا عن الصراع بالضرورة.

إضاءة 150


استراتيجية الإعلام
المواجهة نصفها معركة ونصفها إعلام. وإذا كنت لا
تملك قوة إعلامية واجه الحرب الإعلامية النازلة من
أعلى، باستراتيجيات ذكية صاعدة من أسفل.

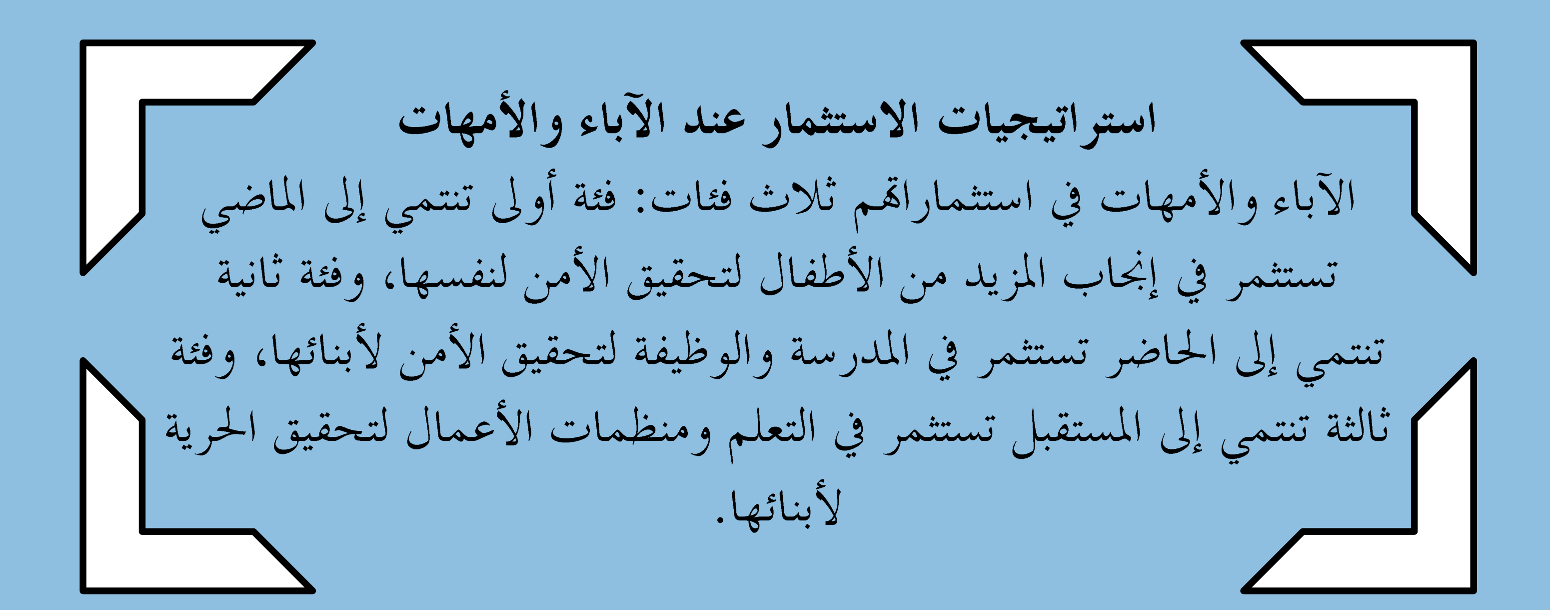
إضاءة 151



استراتيجيات الاستعمار الثقافي

يوجد نموذجان للاستعمار الثقافي: الأول تدمير ثقافة المغلوب؛ بربطه بحاضر الغالب ومستقبله، وقطعه عن ماضيه. والثاني الاستخدام الماكر لثقافة المغلوب؛ بربطه بماضيه، وقطعه عن حاضره ومستقبله. في الحالة الأولى يصبح المغلوب رهينة لأوهام اللحاق بركب الغالب، وفي الحالة الثانية يصبح رهينة لأوهامه الشخصية.

إضاءة 152



استراتيجيات الاستثمار عند الآباء والأمهات

الآباء والأمهات في استثماراتهم ثلاث فئات: فئة أولى تنتمي إلى الماضي تستثمر في إنجاب المزيد من الأطفال لتحقيق الأمن لنفسها، وفئة ثانية تنتمي إلى الحاضر تستثمر في المدرسة والوظيفة لتحقيق الأمن لأبنائها، وفئة ثالثة تنتمي إلى المستقبل تستثمر في التعلم ومنظمات الأعمال لتحقيق الحرية لأبنائها.

إضاءة 153

نبذة عن المؤلف الدكتور إدريس أوهلال



- استشاري وخبير دولي في الاستراتيجية والجودة والأداء العالي وباحث في تحليل النظم.
- مؤسس ومدير مجموعة الأكاديميات الدولية المتخصصة في البحث والتدريب والاستشارة.
- مؤسس ومدير المكتب الدولي لاستشارات تحسين الأداء.
- ترجم إلى اللغة العربية منهجية DCA الرائدة في التخطيط الاستراتيجي ودرب على استخدامها عشرات الآلاف عبر العالم العربي.
- صمم منهجية متكاملة في استراتيجيات الأعمال 7SD.
- صمم منهجية أصيلة ومتكاملة في التخطيط الاستراتيجي المتوازن BSP.
- شارك في مشروع "المغرب في أفق 2025" الذي أشرفت عليه مؤسسة فريديريك إيبرت الألمانية.
- قدم استشارات لعشرات الدوائر الحكومية والشركات الخاصة بأغلب الدول العربية في مجالات الإدارة الاستراتيجية وإدارة الجودة وتحسين الأداء القيادي والمؤسسي.